منشورات كلية التجارة
جامعة القاهرة

أصول الإدارة

تأليف
د. نيفين عزت علي الحبيشي
د. أمل عبد الحكم عباس محمد

مراجعة
أ.د.السيد حمدي مصطفي المعاز

٢٠١٨-٢٠١٩

أصول الإدارة

تأليف

د. نيفين عزت علي الحبيشي

د. أمل عبد الحكم عباس محمد

مراجعة

أ.د.السيد حمدي مصطفي المعاز



الفهرس

مقدمة الجزء الأول

يتضمن هذا الجزء ستة فصول بدء من الفصل الأول إلى الفصل السادس

حيث يتناول الفصل الأول مقدمة عامة عن مفهوم وأهمية إدارة الأعمال مع التعرض بشكل موجز لوظائف الإدارة وأهدافها ودور المديرين في استخدام موارد المنظمة بكفاءةوفاعلية.

ويتعرض الفصل الثاني للتطور التاريخي للفكر الإداري من خلال استعراض المفاهيم والمبادئ العامة المرتبطة

وتتناول الفصول من الثالث إلى الخامس وظيفة التخطيط وأهميتها والأنواع المختلفة من التخطيط، مع شرح تفصيلي لعملية التخطيط الاستراتيجي في الفصل الرابع وأنواع ومراحل اتخاذ القرار داخل المنظمة في الفصل الخامس

ويختص الفصل السادس بشرح مفهوم ومبادئ عملية التنظيم وأنواع ومراحل إعداد التنظيم الإداري داخل المنظمة.

الفصل الأول: مفهوم إدارة الأعمال

الفصل الثاني: التطور التاريخي للفكر الإداري

الفصل الثالث: التخطيط

الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي

الفصل الخامس: صنع القرارات

الفصل السادس: طبيعة ومبادئ التنظيم

اختص بتناول هذا الجزء د. امل عبد الحكم عباس، أرجو من الله أن يحقق هذا الكتاب الهدف المنشود من وراءه

والله من وراء القصد

امل عبد الحكم عباس

الفصل الأول

مفهوم إدارة الأعمال

محتويات الفصل:

1. **مفهوم الإدارة**
2. **مفهوم المنظمة**
3. **موارد المنظمة**
4. **أهداف الإدارة**
5. **وظائف الإدارة**
6. **قياس الكفاءة والفاعلية**
7. **أنواع المديرون والمهارات الإدارية**
8. **أهمية الإدارة**
9. **طبيعة علم الإدارة**

الفصل الأول
مفهوم إدارة الأعمال

مفهوم الإدارة:

يتم النظر إلى الإدارة على إنها العملية التي يتم من خلالها تجميع وتوظيف موارد المجتمع المادية والبشرية لإشباع احتياجات الأفراد والمؤسسات في المجتمع بأفضل صورة ممكنة ويتم ذلك من خلال وضع الخطط والرقابة على الأداء وتقييم النتائج وتصحيح مسارات التخطيط وأداء الأنشطة وكذلك الإشراف على المرؤوسين وتنمية مهارتهم وتحقيق التناسق والتكامل في أداءهم وتحريك دوافعهم نحو إنجاز الأهداف المشتركة. ويطلق على مجموعة الأنشطة السابقة أنشطة أو وظائف الإدارة.

مفهوم المنظمة:

يطلق لفظ المنظمة في الواقع العملي على أي وحدة تنظيمية تسعى إلى تحقيق أهداف محددة بالاعتماد على مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية. وقد تقوم هذه المنظمة بإنتاج سلعة مادية ملموسة أو خدمات غير مادية غير ملموسة، وسواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تهدف إلى الربح، سواء كانت كبيرة الحجم أو صغيرة الحجم.

كما يتم النظر إلى المنظمة على إنها مجموعة من الأنشطة المتداخلة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة.

كما ينظر أيضا إلى المنظمة على إنها نظام يضم اثنين أو اكثر من الأشخاص الذي يتعاونون معا للقيام بنشاط معين. وبالتالي تنشا المنظمة عندما يوجد أشخاص يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض ويستعدون للتعاون والمساهمة بجهودهم لبلوغ هدف (أهداف) مشترك بينهم.

وفي ضوء هذا المفهوم فان أي مجتمع من المجتمعات يتكون من العديد من المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ....الخ. وبناء على ذلك فان أي منظمة عبارة عن وحدة أو نظام فرعي من نظام كلي وهو البيئة أو المجتمع المحيط والذي تعمل من خلاله.

وفي سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها فإنها تمارس مجموعة من الأنشطة او الوظائف المتنوعة والتي يطلق عليها وظائف المشروع مثل الإنتاج والعمليات، والتسويق، والتمويل،

والمشتريات والمخازن، وإدارة الموارد البشرية، والبحوث والتطوير وغيرها من الوظائف. وفيما يلي عرض مبسط لبعض من هذه الوظائف

وظيفة الإنتاج: وتخصص هذه الوظيفة بكافة أنشطة الأعمال التي تهدف إلى تصميم المنتج وتحويل الموارد إلى منتج نهائي

وظيفة التسويق: وتضم كافة الأنشطة التي تتعلق بتدفق السلع والخدمات من المنظمة إلى المستهلك النهائي. ويتضمن ذلك تخطيط المنتج والتعبئة والتغليف وتحديد الأسعار والترويج.

وظيفة التمويل: تضم كافة الأنشطة المالية التي تهتم بتدبير الاحتياجات المالية وتحديد مجالات استخدامها، وإعداد الميزانيات ودفع الأجور والمرتبات .. الخ.

وظيفة إدارة الموارد البشرية: وتضم كافة الأنشطة المرتبطة بإدارة العنصر البشري من اختيار وتعيين وترقيه وتقل وتقييم أداء... الخ

موارد المنظمة:

تستخدم المنظمات في سبيل تحقيق أهدافها مجموعة من الموارد والتي يمكن تقسيمها إلى موارد مادية، وموارد بشرية، والبيانات

الموارد المادية، وتنقسم هذه الموارد إلى:

- موارد مالية ،الأموال اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من مستلزمات الإنتاج ودفع الأجور والمرتبات والإنفاق على الأنشطة والأعمال المعاونة.

- الموارد الأولية، وتتمثل في المواد الخام والمواد الأولية الأخرى التي تستخدم في العمليات الإنتاجية.

الموارد الرأسمالية: وتضم المعدات والآلات والأجزاء والتركيبات وغيرها من الأصول الرأسمالية الثابتة.

الموارد البشرية: وتضم الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل، والتي تتمثل في الكفاءات الإدارية والفنية التي تعمل بالمنظمة.

البيانات: تعتبر البيانات من الموارد الهامة لأي منظمة لما توفره من حقائق عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ومن الأمثلة على ذلك عملاء المنظمة وخصائصهم وأنماط

شراؤهم، نوع وحجم الطلب المتوقع على منتجات المنظمة، نوع المنافسة وخصائصها.. الخ.

أهداف الإدارة

تسعى الإدارة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف المتشابكة والمتعارضة لجميع الأطراف أصحاب العلاقة (المصالح) مع المنظمة Stakeholders مثل الملاك ، الإدارة ، العاملين ، العملاء، والموردين ، البنوك ، الجهات الحكومية المختلفة ... الخ. لكل مجموعة من أصحاب المصالح الأهداف الخاصة بهم والتي ليس بالضرورة أن تتوافق مع أهداف المصالح الأخرين. ويستعرض الجدول رقم (١/١) بعض من الأهداف الخاصة بكل مجموعة من هذه المجموعات.

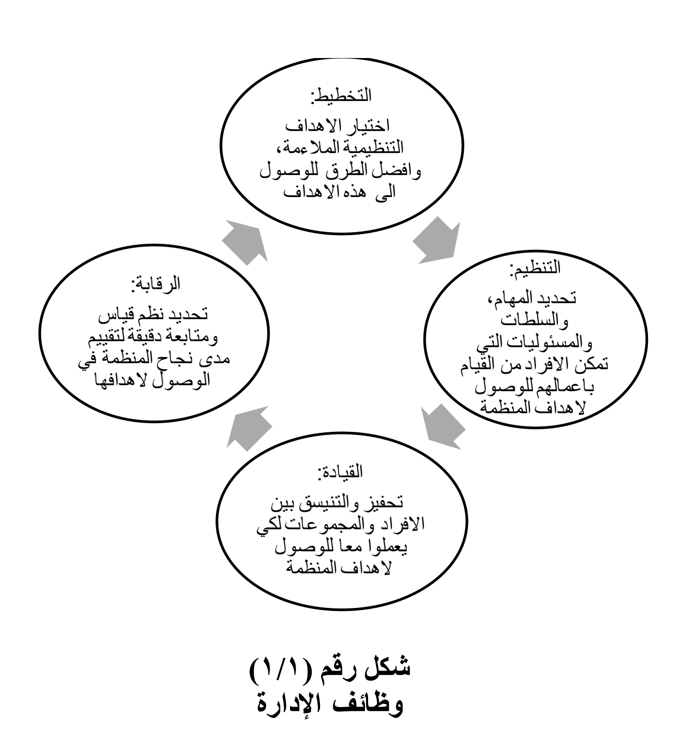
جدول رقم (١/١)

أهداف أصحاب العلاقة (المصالح) مع المنظمة

أصحاب المصالح	الأهداف
الملاك	زيادة القيمة السوقية للمنشاة زيادة الأرباح الموزعة البقاء والنمو للمشروع
الإدارة	البقاء والنمو للمشروع النجاح وتحقيق الذات
العاملين	زيادة الأجور زيادة نسبة المشاركة في الأرباح زيادة المزايا المادية والعينية التي يحصلون عليها
العملاء	الحصول على المنتجات بأقل سعر واعلى جودة زيادة الخدمات التي المصاحبة للسلع مثل الصيانة والضمان
الجهات الحكومية	تقديم فرص عمل لأفراد المجتمع دفع الضرائب المستحقة الالتزام بالقوانين
منظمات المجتمع المدني	المساهمة في تنمية المجتمع المحلي الحفاظ على البيئة من التلوث وجود برامج للمسئولية الاجتماعية للشركات

وظائف الإدارة:

بناء على تعريف الإدارة يتضح ان هناك اربع وظائف أساسية تمارسها الإدارة ويطلق عليها العملية الإدارية وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه ، والرقابة. ونستعرض فيما يلي شرح مختصر لكل وظيفة من هذه الوظائف.



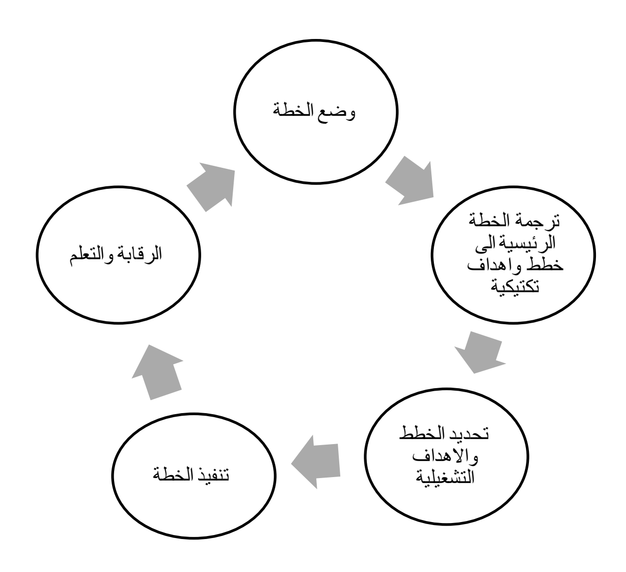
شكل رقم (١/١)
وظائف الإدارة

أولا التخطيط:

تأتي عملية التخطيط في مقدمة العملية الإدارية حيث تعتبر الأساس الذي يبنى عليه باقي الوظائف الإدارية وتتضمن وظيفة التخطيط خمسة خطوات رئيسية كما يتضح من الشكل رقم (٢/١) والمتمثلة في:

- قيام المديرون بتطوير الخطة العامة للشركة وتحديد الرسالة الخاصة بالشركة والأهداف الاستراتيجية للشركة بشكل دقيق.

- قيام المديرون بترجمة الخطة إلى تصرفات، تتضمن هذه التصرفات تحديد الخطط والأهداف التكتيكية، تطوير الخريطة الاستراتيجية بشكل متوافق مع الأهداف، وصياغة الخطط التوافقية والسيناريوهات المختلفة، وتحديد فرق الاستخبارات التنافسية لدراسة وتحليل عوامل المنافسة في السوق.
- قيام المديرون بتحديد العوامل التشغيلية المطلوبة للوصول للأهداف. وتتضمن هذه المرحلة وضع الأهداف والخطط التشغيلية واختيار المعايير التي يتم الاعتماد لمتابعة التنفيذ، وتحديد الأهداف المرنة وخطط التعامل مع الأزمات التي قد تظهر الحاجة لاستخدامها.
- تحديد أدوات تنفيذ الخطط مثل الإدارة بالأهداف، خريطة الأداء، خطط الاستخدام الوحيد، تفويض المسئولية
- تحديد المعايير التي تستخدم في تقييم أداء المنظمة



شكل رقم (٢/١)
مراحل عملية التخطيط

ثانيا التنظيم:

تتعلق هذه الوظيفة بتنظيم الموارد البشرية والمادية وذلك لتنفيذ ما تم وضعه من خطط. ويتمثل المخرج الأساسي لعملية التنظيم في وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة. يقصد بالهيكل التنظيمي النظام الرسمي للمهام والعلاقات الرأسية بين الأفراد والتي توضح من مسئول أمام من؟ من يرأس من؟ ومن يراقب من؟ ومن يكتب التقارير لمن؟

وبصفة عامة تتضمن وظيفة التنظيم الخطوات التالية:

- حصر الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف التي سبق تقريرها· .
- تقسيم وتجميع الأنشطة والأعمال في شكل وحدات تنظيمية· .
- بناء الهيكل التنظيمي بمستوياته المختلفة· .
- تحديد السلطات والمسئوليات لكل وحدة في الهيكل التنظيمي· .
- تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات وبين المستويات التنظيمية.

ثالثا التوجيه:

ترتبط وظيفة التوجيه بكيفية التعامل مع الآخرين وتوجيه سلوكهم بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية. وتتحقق عملية التوجيه من خلال عدة وسائل منها:

- إصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة للعاملين .
- قيادة المرؤوسين من خلال المبادأة والقدرة الحسنة واختيار أساليب القيادة·
- الفعالة.
- تحفيز العاملين بما يتلاءم مع احتياجاتهم ورفع روحهم المعنوية· .
- الاتصال الفعال ذو الاتجاهين مع المرؤوسين· .
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

رابعا الرقابة:

تكتمل العملية الإدارية بعملية الرقابة حيث يقوم المدير بالتأكد من أن ما تم التخطيط قد تم تنفيذها بالجودة المطلوبة، بالكمية المطلوبة، في الوقت المطلوب، وبالتكلفة المطلوبة.

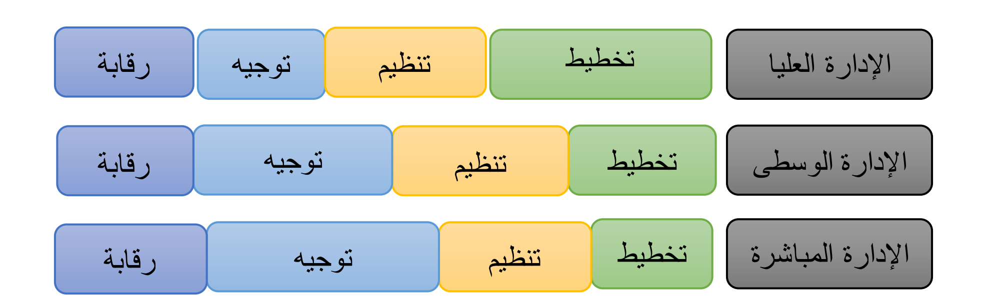
وتتضمن عملية الرقابة الخطوات التالية:

- تحديد المعايير الرقابية

- قياس الأداء الفعلي
- تقييم الأداء وتحديد الانحرافات
- تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية

تتميز العملية الإدارية بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- تعتبر العملية الإدارية عملية متكاملة
- تمارس العملية الإدارية في جميع أنواع المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط أو الملكية، أو الحجم.
- تمارس العملية الإدارية بشكل مستمر. حيث يقوم المدير بأداء جميع الوظائف الإدارية بشكل مستمر في جميع الأوقات
- يمثل التنسيق جوهر العملية الإدارية لتحقيق الاتساق بين وظائف الإدارة من ناحية والجهود الفردية من ناحية أخرى
- تمارس العملية الإدارية في جميع المستويات الإدارية في المنظمة. فالعملية الإدارية ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا فقط وان اختلف الوقت المخصص لكل وظيفة من وظائف العملية الإدارية مع اختلف المستوى الإداري للمدير وذلك كما يتضح من الشكل رقم (٣/١)



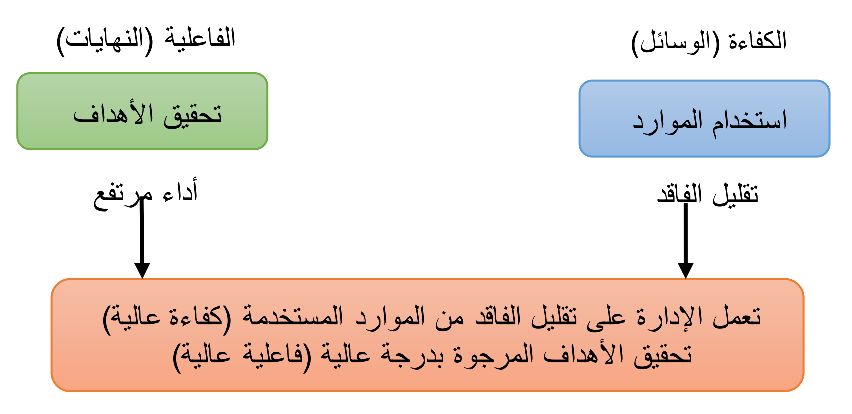
شكل رقم (٣/١)
الوقت المخصص للوظائف الإدارية مقسم حسب المستوى الإداري

قياس الكفاءة والفاعلية

يتضمن عمل المديرون تنسيق عمل الأخرين والإشراف عليها لضمان قيام العاملين بأعمالهم بكفاءة وفاعلية، وبصفة عامة فان التنسيق والإشراف على أعمال الأخرين هو ما يميز المناصب الإدارية عن المناصب غير الإدارية.

تشير الكفاءة Efficiency إلى حسن استخدام الموارد المتاحة للشركة، المدير الكفء هو ذلك الشخص الذي يستطيع تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة في الحصول على تلك المخرجات. بالتالي فالكفاءة عبارة عن مقياس يقيس العلاقة بين مدخلات ومخرجات المنظمة Inputs/outputs

تشير الفاعلية Effectivenessإلى حسن اختيار الأهداف الصحيحة. فالمدير الذي يختار هدف غير مناسب (تقديم منتج غير مرغوب من العملاء) يعتبر مدير غير فعال كما أن تحقيق الأهداف يرتبط بالتوازن في تحقيق الرضا لأصحاب المصالح بما يحقق الفاعلية



شكل (٤/١)
الكفاءة والفاعلية في الإدارة

وبناء على ذلك يمكن القول أن الكفاءة هي أداء الأشياء بشكل صحيح بينما الفاعلية هي أداء الأشياء الصحيحة Efficiency is doing things right and effectiveness do the right thing وتحقيق الرضا المتوازن لأصحاب المصالح

وبصفة عامة لكي يتمكن المدير من أداء أنشطة الأعمال بأفضل طريقة ممكنة يجب عليه أن يتميز بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. يمكن أن تأخذ العلاقة بين الكفاءة والفاعلية أربع احتمالات ممكنة كما يظهر من الشكل (٥/١)

		الكفاءة	
		منخفضة	مرتفعة
الفاعلية	مرتفعة	كفاءة منخفضة وفاعلية مرتفعة يختار المدير الهدف الصحيح ولكن يقوم بتنفيذ هذا الهدف بطريقة غير جيدة مما يؤدي لاهدار موارد المنظمة النتيجة: منتج يرغب فيه المستهلكين ولكن لا يستطيعون شراؤه نتيجة لارتفاع سعره	كفاءة مرتفعه وفاعلية مرتفعة يختار المدير الهدف الصحيح و يقوم بتنفيذ هذا الهدف بطريقة جيدة مما يؤدي لاستخدام موارد المنظمة بطريقة جيدة النتيجة: منتج يرغب فيه المستهلكين و يستطيعون شراؤه نتيجة لان سعر بيعه مناسب لهم
	منخفضة	كفاءة منخفضة وفاعلية منخفضة يختار المدير الهدف غير الصحيح وكما يقوم بتنفيذ هذا الهدف بطريقة غير جيدة مما يؤدي لاهدار موارد المنظمة النتيجة: منتج منخفض الجودة ومرتفع السعر ولا يرغب فيه المستهلكين	كفاءة مرتفعة وفاعلية منخفضة يختار المدير الهدف غير الصحيح ولكن يقوم بتنفيذ هذا الهدف بطريقة جيدة مما يؤدي لاستخدام موارد المنظمة بطريقة جيدة النتيجة: منتج بجودة جيدة وسعر جيد ولكن لا يشتريه المستهلكين لانهم لا يرغبون به

شكل (٥/١)
العلاقة بين الكفاءة والفاعلية

أنواع المديرون والمهارات الإدارية

يقصد بالمديرين أي فرد مسئول عن مجموعة من المرؤوسين، وبناء عليه فان هناك عدة أنواع من المديرين في الواقع العملي بناء على المستوي الإداري الذي يوجد به. وينقسم المديرين إلى ثلاث أنواع كما يلي:

- المديرون في مستوى الإدارة العليا، وتتمثل مسئوليتهم في تحقيق الإدارة الكلية للمنظمة. ويختص هؤلاء المديرون بوضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة ككل وتحديد الأهداف العامة لها. ومن أمثلة هؤلاء رئيس مجلس الإدارة ، نواب رئيس مجلس الإدارة
- المديرون في مستوى الإدارة الوسطى، ويختص هؤلاء بالإشراف والتوجيه للأنشطة التنفيذية الخاصة بسياسات المنظمة وتحقيق التوازن بين خطط وسياسات الإدارة العليا والتنفيذ الفعلي من جانب وحدات الإدارة الأولى. ومن أمثلة هؤلاء مدير التسويق، مدير الإنتاج، مدير الإدارة المالية، مدير المشتريات ... الخ.

- المديرون في مستوى الإدارة المباشرة، ويقع هؤلاء في المستوى الإداري الأول في التنظيم وغالبا ما يكونوا مسؤولون عن عمل الآخرين أو عن التنفيذ الفعلي. مثل هؤلاء المديرين يشرفون على أعمال التنفيذ والتشغيل للعاملين ولكن لا يشرفون على غيرهم من المديرين. ومن أمثلة هؤلاء مشرفي الإنتاج.

المهارات الإدارية:

يتطلب قيام المدير بعمله ان تتوافر لديه مجموعة من المهارات الإدارية . وقد حدد كاتز هذه المهارات في ثلاث أنواع أساسية وهي، المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات المفهومية.

المهارات الفنية

تتمثل هذه المهارات في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب في المجال الفني أو النشاط الإنتاجي أو الهندسي، أو التسويقي، أو المالي، .. الخ. فالمدير يحتاج إلى قدر من المهارات الفنية بالشكل الذي يمكنه من إنجاز وظيفته.

والمسئول عنها.

المهارات الإنسانية

وتتمثل هذه المهارات في القدرة على العمل مع الآخرين، والقدرة على فهم سلوك، وتحفيزهم، والتعاون معهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات. فكل مدير يحتاج إلى مهارات العلاقات الإنسانية حتى يتمكن من العمل مع باقي الأعضاء في المنظمة من زملاء ورؤساء، وحتى يمكن قيادة وتوجيه من يعملون معه من مرؤوسين. وتضم المهارات الإنسانية على سبيل المثال مهارات الاتصال الفعال، والقيادة، والتحفيز، والعلاقات التبادلية، والتعاون ..وغيرها.

المهارات المفهومية

تتعلق هذه المهارات بالقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعلى التنسيق وتحقيق التكامل فيما بين الاهتمامات والأنشطة في المنظمة. وتتطلب من المدير القدرة على النظرة الشمولية للمنظمة أو الإدارة، وإدراك الترابط الكامل بين أجزائها حيث أن كل جزء منها يعتمد على الجزء الآخر في علاقة متبادلة، وعلى المدير أن يدرك أن أي تغيير لأي

جزء من المنظمة يمكن أن يؤثر على باقي المنظمة. كما تتطلب هذه المهارات قدرة المدير على الرؤية المستقبلية والتنبؤ بالأحداث وبعد النظر، والقدرة على تقدير المواقف والتكيف معها. وأخيراً تتطلب هذه المهارات قدرة المدير على التحليل.

وبالرغم من أهمية هذه المهارات الثلاثة لأي مدير فإن الأهمية النسبية لهذه المهارات تختلف من مدير لآخر حسب المستوى الإداري الذي ينتمي له المدير. حيث تزداد أهمية الحاجة إلى المهارة المفهومية كلما ارتفع المدير في الهيكل التنظيمي وتقل كلما اتجه إلى أسفل. وتزداد الحاجة إلى المهارة الفنية كلما اتجهنا إلى أسفل في الهيكل التنظيمي وتقل كلما اتجهنا إلى الأعلى.

أهمية الإدارة

تزايد الاهتمام بعلم الإدارة نتيجة لمجموعة من الأسباب نذكر منها ما يلي:

كبر حجم المنظمات مع ظهور منظمات الأعمال العملاقة واستخدمها لأعداد كبيرة من العاملين ظهرت العديد من المشكلات الإدارية التي لم تكن موجودة قبل ذلك، كما ظهرت الحاجة إلى التنظيم والتنسيق والرقابة على الأنشطة التي يقوم بها هؤلاء العاملون.

تطور أشكال المشروعات: مع تطور أشكال المشروعات من المشروع الفردي الذي يملكه شخص واحد إلى مشروعات يملكها أكثر من شخص، سواء عدد قليل من الأفراد (شركات تضامن) أو عدد كبير من الأفراد (شركات مساهمة)، وما صاحبه من انفصال الملكية عن الإدارة. الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط والتنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلفة.

تطور وظيفة الدولة: أسهم التطور في وظيفة الدولة من التحول إلى وظيفة تقديم الخدمات التقليدية مثل الأمن والعدالة والدفاع والصحة إلى التدخل سواء المباشر أو غير المباشر في الأنشطة الاقتصادية إلى تعقد وظيفة الإدارة. حيث أصبحت الدولة تضع شروطا معينة لإنشاء المشروعات وتحديد عدد ساعات العمل والحد الأدنى للأجور ومواصفات الجودة للمنتجات. كل هذه الأمور تضع العديد من القيود على رجال الأعمال والإدارة عد اتخاذها لقراراتها المختلفة، مما ألقى بعدا جديدا على مفهوم الإدارة وأهمية توفير طبقة واعية ومدربة من المديرين لإدارة منظمات الأعمال في ظل مناخ العمل الجديد.

التطور التكنولوجي: أدى التطور التكنولوجي إلى حدوث العديد من التغيرات في نمط أداء الأعمال، على سبيل المثال أدى التطور التكنولوجي في وسائل النقل إلى زيادة درجة المنافسة بين المشروعات. كما أدى التحول من النظام اليدوي إلى النظام الآلي في الإنتاج

إلى احتياج المنشآت إلى نوعيات مختلفة العاملين مما القى عبء على الإدارة في مهمة الاختيار والتعيين والتدريب لهؤلاء العاملين كما أدى ظهور الحاسب الآلي إلى تطوير أنظمة المعلومات ومعاون

طبيعة علم الإدارة

دائما ما يثار التساؤل الخاص بهل الإدارة علم أم فن.

يقصد بالعلم المعرفة المنظمة ذات القوانين والعلاقات الثابتة التي يمكن تعميها، بينما يقصد بالفن المعرفة والسلوك الناتج من الصفات الشخصية والعقلية للفرد. العلم جوانب المعرفة المرتبطة بظاهرة معينة بقصد التعرف على الجوانب المحددة لهذه الظاهرة وتفسيرها. ويضم العلم مجموعة من المبادئ والقوانين التي سبق التحقق من صحتها في تفسير ظاهرة معينة.

تنقسم العلوم إلى نوعين أساسيين وهما العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية. تعرف العلوم الطبيعية على إنها مجموعة العلوم التي تهتم بدراسة النواحي الفيزيائية ذات الطبيعة المادية غير البشرية لكافة الظواهر الموجودة على كوكب الأرض ومن الأمثلة على ذلك علوم الفيزياء والكيمياء والفلك. أما العلوم الاجتماعية فهي العلوم التي تهتم بدراسة الفرد داخل المجتمع. يعتمد العلم على استخدام الطريقة العلمية في التحقق من المبادئ المفسرة للظاهرة سواء من خلال أسلوبين رئيسين هما الاستقراء والاستنباط. ويقصد بأسلوب الاستقراء إجراء التجربة العلمية في العلوم الطبيعية، أما أسلوب الاستنباط فهو يرتكز على المنطق بصفة رئيسية للتحقق من صحة الفروض في العلوم الاجتماعية والإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع

إذا نظرنا إلى الإدارة من زاوية العلم نجد أن الإدارة تصنف ضمن مجموعة العلوم الاجتماعية التي تهتم بدراسة الأفراد والمنظمات في مجتمعات معينة وتتم هذه الدراسة باستخدام المنهج العلمي للوصول إلى الجوانب المحددة التي تفسر الظواهر الإدارية. مع ملاحظة أن هذه النتائج تكون مرتبطة بزمن معين ومجتمع معين وبالتالي لا يمكن تطبيق نتائجها بغض النظر عن الزمان أو المكان.

ومن ناحية أخرى يتم النظر إلى الإدارة كفن حيث إنها تتعامل مع الجوانب النفسية والثقافية للفرد والمجتمع. كثير من المواقف يتعامل فيها الأفراد بناء على الخبرة والحكم الشخصي الخاص بهم. ويصعب أن نفصل بين الخبرة الشخصية وأداء المدير لعمله.

وبناء على ذلك يمكن القول أن الإدارة علم وفن في نفس الوقت.

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

توجد علاقة وثيقة بين علم الإدارة والعلوم الأخرى حيث أن كل علم أو معرفة تساهم في تكوين شخصية المدير و في نجاحه في ممارسته لعملية الإدارة، ونستعرض فيما يلي بعض العلوم ذات الصلة القوية بعلم الإدارة:-

علم الاقتصاد: يساهم علم الاقتصاد في زيادة إدراك المدير بأهمية العائد والتكلفة سواء على المستوى القومي أو على مستوى المنظمة وأهمية ذلك في اتخاذ القرارات الإدارية.

علم النفس: يساعد المدير في فهم الإنسانية وانجح السبل في التعامل مع العنصر البشري

باعتباره أهم عناصر العملية الإنتاجية.

علم الاجتماع: يساعد المدير على فهم سلوك الجماعات الإنسانية وكيفية إدارتها بنجاح على

اعتبار المنظمة مجموعة من الجماعات المشتركة في تحقيق هدف مشترك.

علوم الرياضيات: تساعد المدير في الاستفادة من تطبيقات المدخل الكمي في الإدارة بنجاح ومدى الاستفادة من ذلك في عملية اتخاذ القرارات.

أسئلة للمراجعة

أولا: حدد مدى صحة أو خطا العبارات التالية:

١- يتم النظر إلى المنظمة على إنها فعالة عندما يقوم المديرون بتخفيض كمية المدخلات المستخدمة في الإنتاج

٢- قام احمد بشراء آلة تصوير تمكنه من تعديل الصور التي يقوم بإنتاجها بطريقة أسرع. يعتبر هذا التصرف مثال لزيادة الكفاءة

٣- يتضمن التخطيط قيام المديرون باختيار أهداف المنظمة

٤- يعرف التخطيط على انه تجميع الأفراد في أقسام مختلفة داخل المنظمة

٥- احدى مخرجات وظيفة الرقابة هي الوصول إلى مقاييس لقياس أداء المنظمة بصورة دقيقة.

٦- قدرة المدير على تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة تمثل جزء من المهارات الفنية للمدير

٧- يقصد بالمنظمة الوحدة التنظيمية التي تستخدم مجموعة من الموارد المادية والبشرية لإنتاج سلعه مادية ملموسة

٨- تمارس العملية الإدارية في جميع أنواع المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها

٩- يتساوى الوقت المخصص لكل وظيفة من وظائف العملية الإدارية في جميع المستويات الإدارية

١٠- يقصد بالفن المعرفة المنظمة ذات القوانين والعلاقات الثابتة التي يمكن تعميمها

ثانيا: أختار الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية

١١-تمثل الجملة التالية التي وردت في احدى اجتماعات المدير مع عدد من المرؤوسين (تسعى شركتنا إلى تحقيق حصة سوقية قدرها ١٥% خلال ٣ سنوات) ...

(أ) هدف **(ب)** استراتيجية

(ج) مهارة **(د)** مهارة مفهومية

١٢-الأفراد الذين يعملون في المنظمة يمكن النظر إليهم على انهم

(أ) مواد خام **(ب)** الآلات

(ج) موارد **(د)** راس مال مالي

١٣-جميع ما يلي يمثلوا مدخلات للمنظمة باستثناء

(أ) العمالة **(ب)** المواد الخام

(ج) البيانات **(د)** عدد الوحدات المنتجة

١٤-تعبر .... عن مدى قدرة المنظمة على استخدام مواردها بشكل منتج

(أ) الكفاءة **(ب)** الدور

(ج) الفاعلية **(د)** التنظيم

١٥-المديرون الذين يقومون باختيار الأهداف التنظيمية الصحيحة والذين يتوافر لديهم المهارات التي تمكنهم من استخدام الموارد بكفاءة يقال عنهم انهم

(أ) كفْ **(ب)** أصحاب مهارة

(ج) فاعلين **(د)** أصحاب فكر استراتيجي

١٦-المدير الذي يقوم باختيار الأهداف الخاطئ ويقوم باستخدام الموارد بطريقة غير سليمة يقال أن عنده

(أ) كفاءة منخفضة **(ب)** فاعلية منخفضة

(ج) كفاءة منخفضة وفاعلية مرتفعة **(د)** كفاءة وفاعلية منخفضان

١٧-يطلق على الأفراد داخل المنظمة المسئولين عن الأشراف على استخدام موارد المنظمة ....

(أ) مديرون **(ب)**خبراء ذوي فاعلية **(ج)** خبراء ذوي كفاءة **(د)** عاملون

١٨-في أي ترتيب يقوم المدراء عادة بأداء الوظائف الإدارية؟

(أ) التنظيم، التخطيط، الرقابة ، التوجيه

(ب) التنظيم، التوجيه، التخطيط، الرقابة

(ج) التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة

(د) التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه

١٩-يطلق على عملية تصميم هيكل العلاقات بين مديري الإدارات المختلفة وظيفة

(أ) التخطيط **(ب)** التنظيم

(ج) التوجيه **(د)** الرقابة

٢٠-تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية احدى عناصر وظيفة

(أ) التخطيط **(ب)** التنظيم

(ج) التوجيه **(د)** الرقابة

الإجابات

رقم العبارة	الإجابة
١.	خطا
٢.	صحيحة
٣.	صحيحة
٤.	خطا
٥.	صحيحة
٦.	خطأ
٧.	خطأ
٨.	صحيحة
٩.	خطأ
١٠.	خطأ
١١.	(أ)
١٢.	(ج)
١٣.	(د)
١٤.	(ج)
١٥.	(أ)
١٦.	(د)
١٧.	(أ)
١٨.	(د)
١٩.	(ب)
٢٠.	(د)

الفصل الثاني

التطور التاريخي للفكر الإداري

محتويات الفصل:

1. **المقدمة**
2. **المداخل التقليدية (الإدارة النظامية، الإدارة العلمية، البيروقراطية، عملية الإدارة)**
3. **مداخل العلاقات الإنسانية والإدارة الكمية (العلاقات الإنسانية، السلوك التنظيمي، الإدارة الكمية)**
4. **المداخل الحديثة (نظرية النظم، النظرية الموقفية)**

الفصل الثاني
التطور التاريخي للفكر الإداري

مقدمة:

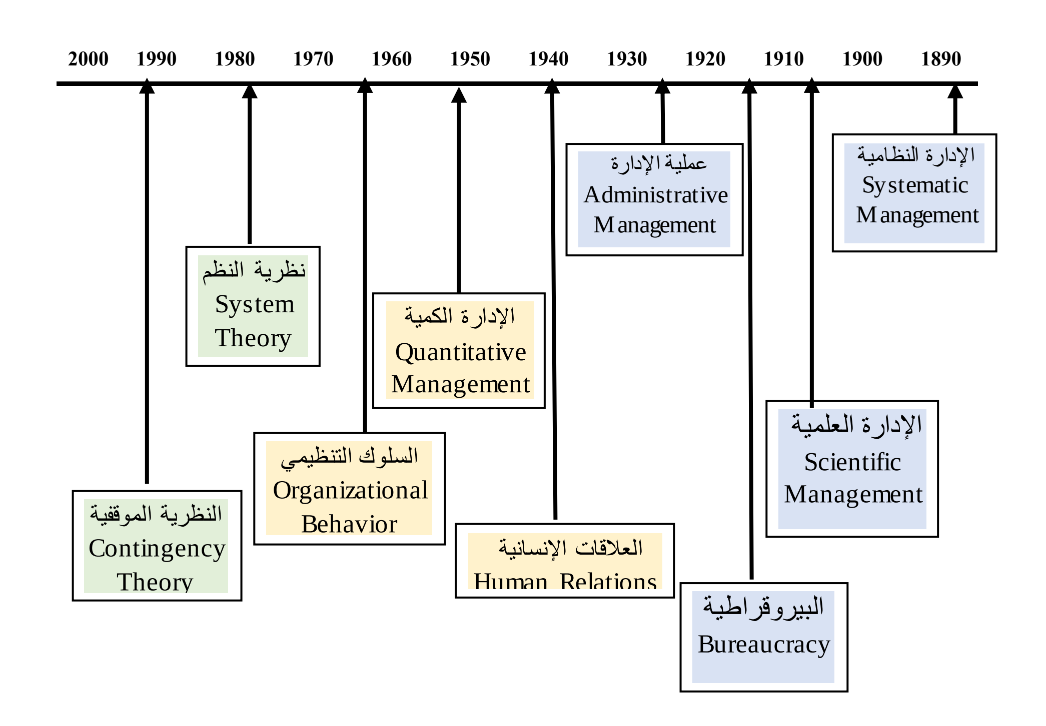
لقد مر الفكر الإداري بالعديد من التطورات مع بدايات القرن العشرين مع ظهور الثورة الصناعية وتحول المجتمع في الدول المتقدمة إلى مجتمع صناعي. مع التطور التكنولوجي وكبر حجم المنظمات والتوسع في استخدام مبدا التخصص والنمو المتزايد لدور النقابات العمالية أصبح هناك حاجة ملحة للاهتمام بعلم الإدارة وتطوير نظريات علمية لها. وبصفة عامة يمكن تقسيم مداخل دراسة تطور الفكر الإداري إلى ثلاث مداخل أساسية

- المداخل التقليدية
    - الإدارة النظامية
    - الإدارة ا لعلمية
    - البيروقراطية
    - عملية الإدارة
- مداخل العلاقات الإنسانية والإدارة الكمية
    - مدخل العلاقات الإنسانية
    - مدخل السلوك التنظيمي
    - مدخل الإدارة الكمية
- المداخل الحديثة
    - نظرية النظم
    - النظرية الموقفية

ويجدر الإشارة أن هذه المداخل مكملة لبعضها البعض وليس متناقضة فيما بينها فكل مدرسة ركزت على جانب من جوانب ممارسة العملية الإدارية.

قد اهتمت جميع هذه المداخل بالإجابة على سؤال رئيسي وهو كيف يمكن الوصول إلى أهداف المنظمة بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة

وباستعراض مداخل الفكر الإداري والتي يوضحها الشكل رقم (١/٢)، يلاحظ أن هذه المداخل بها نوع من التداخل الزمني. لا يوجد تحديد دقيق وفواصل قاطعة بين هذه المداخل المختلفة. ونستعرض في هذا الفصل هذه المداخل بشيء من التفصيل.



شكل رقم (١/٢)

التطور التاريخي للفكر الإداري

أولا: المداخل التقليدية في الإدارة

ظهرت المداخل التقليدية في الإدارة من منتصف القرن التاسع العاشر وامتدت إلى بدايات الخمسينات في القرن العشرين. ومن اهم مداخل المدرسة التقليدية في الإدارة: الإدارة النظامية، والإدارة العلمية، وعملية الإدارة، والبيروقراطية.

١-الإدارة النظامية <u>Systematic Management (Adam Smith)</u>

يرى أصحاب هذه المدرسة مثل ادم سميث أن نجاح المنظمة يعتمد على وجود مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تساعد على تأكيد تحقيق التنسيق بين جهود جميع العاملين بالمنظمة. يركز مؤسسي مدرسة الإدارة النظامية على أداء العمليات بصورة اقتصادية، وتوفير العدد الكافي من العاملين، والحفاظ على مستويات المخزون التي تساعد المشروع على تلبية احتياجات العملاء. ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال:

- التحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات
- وجود أساليب نمطية لتنفيذ هذه الواجبات
- وجود وسائل محددة لجمع ومعالجة ونقل وتحليل المعلومات بين جميع العاملين في المنظمة
- وجود نظم لمراقبه الإنتاج وتكاليف الإنتاج والأجور لتيسير الاتصالات والتنسيق الداخلي.

٢-الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) <u>Scientific Management (Frederick_</u> Taylor)

يتم النظر إلى تايلور على انه المؤسس الحقيقي للإدارة العلمية ويطلق عليه لقب " أب الإدارة العلمية" The Father of Scientific Management. وقد تركز الهدف الأساسي لتايلور في العمل على زيادة كفاءة العاملين في المنظمة من خلال معرفة الطريقة المثلي لأداء أي نشاط. وتتضمن أفكار تايلور أربعه أجزاء أساسية:

- ضرورة تقسيم أي وظيفة إلى العناصر الأساسية المكونة لها وتحديد الطريقة العلمية المثلى التي يمكن من خلالها أداء كل عنصر من هذه العناصر
- يجب أن يتم اختيار وتدريب العاملين بطريقة علمية لكي يتمكنوا من أداء أعمالهم بالطريقة التي سبق تحديدها

- يجب أن يكون هناك تنسيق بين الإدارة والعاملين بما ييسر أداء الأعمال بالطريقة التي سبق تحديدها
- يجب أن يكون هناك تقسيم للعمل بين الإدارة والعاملين. بحيث يتولى المديرون أعمال الإشراف ووضع التعليمات وتصميم العمل، في حين العاملين بأداء العمل نفسه.

فرانك وليليان جلبرث Frank B. Gilberth and Lillian M. Gilberth

تابع فرانك وليليان جلبرث دراسة الحركة والزمن التي بدئها تايلور، وقد اعتمدا على التصوير الفوتوغرافي للعامل أثناء تأديته لعمله واستطاعا من خلال تلك الدراسة الدقيقة للحركات التي يؤديها العامل الوصول إلى أفضل طريقة يمكن أن يؤدى بها العمل.

هنري جانت Henry L. Gantt

قام هنري جانت بتطوير نظرية تايلور من خلال الاهتمام بالجانب النفسي للعاملين لزيادة إنتاجيتهم. وقد نظر جانت للإدارة على إنها وظيفة اجتماعية. ومن اهم إنجازاته خرائط الإنتاج التي تهدف إلى تخطيط العمليات الإنتاجية وتوزيع المهام على الآلات المختلفة.

مثال على خريطة جانت

إذا كان لدينا مشروع لصنع الكراسي الخشبية مكون من أربعة وظائف أساسية، مع تقدير وقت كل وظيفة، فخريطة جانت تبدو كما يلي:

	يناير	فبراير	مارس	إبريل
قطع الأشجار				
نقل الأخشاب				
تقطيع الأخشاب				
صنع الكراسي				

وهذا يعني أن قطع الأشجار يبدأ من أوَّلِ يناير وينتهي في فبراير، بينما نقل الأخشاب يبدأ وينتهي في فبراير.

وقد فصل جانت الخرائط في أربعة أنواع هي:

- خريطة سجل الآلة التي توضح ساعات تشغيل الآلة وإنتاجيتها وأعطالها وأوقات فراغها.
- خريطة سجل العامل التي توضح ساعات العمل والراحة للعامل وإنتاجيته والأعطال التي تحدث له.
- خريطة التصميم: وهي التي توضح عدد العمليات وتسلسلها وعلاقاتها ببعض بغرض متابعتها.
- خريطة تقدم العمل وهي التي توضح مركز العمليات جميعاً والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات وذلك حتى يتعرف المدير على مركز العمليات بالنظرة المجردة إلى تلك الخريطة.

مساهمات الإدارة العلمية:

قدمت الإدارة العلمية العديد من المساهمات في مجال إدارة الأعمال، ومن هذه المساهمات

- التأكيد على أهمية وجود عمالة متخصصة
- مثلت نقطة البداية في ضرورة وجود تصميم للوظائف
- التأكيد على أهمية وجود عمالة مدربة.
- التأكيد على أهمية تقسيم العمل بحيث تتولى الإدارة وظيفة التخطيط ويتولى العمال القيام بالتنفيذ

نظرية عملية الإدارة (هنري فايول) (Henry Fayol) Administrative Theory of Management

نشأت نظرية عملية الإدارة بواسطة هنري فايول في نفس توقيت نشوء نظرية الإدارة العلمية لتايلور. وتؤكد نظرية عملية الإدارة على أهمية وظائف الإدارة وتحديد مجموعة من المبادئ الإدارية التي تمثل مبادئ إرشادية تساعد على أداء أنشطة المنظمة بفاعلية. وقد حدد فايول وظائف الإدارة في خمس وظائف أساسية وهي: التخطيط، والتنظيم، والأمر،

والتوجيه، والرقابة. وأوضح فايول أن نجاح الإدارة في القيام بمهامها يعتمد على مدى تطبيقها لمجموعة من المبادئ أطلق عليها مصطلح مبادئ الإدارة.

المبادئ العامة للإدارة: -

١. **مبدأ تقسيم العمل *Division of Work*** يرى فايول أن التخصص يتيح للعاملين والمديرين القدرة على تحقيق الضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. ولتنفيذ هذا المبدأ يستلزم الأمر تحليل الوظيفة إلى أعمال فرعية وتخصيص عامل للقيام بكل عمل من هذه الأعمال.

٢. **مبدا السلطة والمسئولية *Authority and Responsibility*** يعتبر كل من مفهومي السلطة والمسئولية مفهومان متلازمان مرتبطان ببعضهما البعض. ويقصد بالسلطة التأثير باستخدام القوة على مجموعة من الأفراد، أو الجهات من خلال التحكم بإصدار القرارات النهائية وفق مجموعة من القواعد تتحدد بناءً على موقع الشخص في الهيكل التنظيمي للمنظمة. في حين ينظر إلى المسئولية على ا نها محاسبة الشخص على التصرفات التي قام بها. وبناء على ذلك يجب أن تتناسب أو تكافئ السلطة مع المسئولية.

٣. **مبدأ النظام *Discipline*** ويقصد به ضرورة التزام العاملين بالقواعد المنظمة للعمل. وبناء عليه يجب أن يكون هناك جزاء يتم توقيعه بشكل عادل للتشجيع على الالتزام بأوامر الإدارة العليا.

٤. مدبا وحدة الأمر ***Unity of Command*** ويقصد به ضرورة أن يتلقى العاملين في المنظمة أوامرهم من شخص واحد.

٥. **مبدأ وحدة التوجه *Unity of Direction*** وبقصد به أن التنظيم ككل يجب أن يتحرك نحو نفس الأهداف مع ضرورة التنسيق بين الأنشطة التي تؤدى في الوحدات الإدارية المختلفة. بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون بيئة العمل منظمة، ويتوافر بها الأمان، ونظيفة.

٦. **مبدأ المصلحة العامة *Subordination of Individual Interest to General Interest.*** ويقصد بها ضرورة تغليب المصلحة العاملة للمؤسسة على المصالح الشخصية للعاملين بها.

٧. **مبدأ المكافأة العادلة** ***Remuneration of Employees*** يجب أن تكون نظم المرتبات والمكافآت عادلة لكل من العاملين والمنظمة.

٨. **مبدأ المركزية** ***Centralization*** ويقصد به ضرورة تحقيق التوازن بين اندماج/ مشاركة العاملين في اتخاذ القرار (اللامركزية) وبين احتفاظ المديرين بسلطة اتخاذ القرار (المركزية)

٩. **مبدأ تدرج السلطة** ***Scalar Chain*** ويقصد به وجود سلسلة من السلطة وقنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة بدءا من الإدارة العليا إلى الإدارة المباشرة.

١٠. **مبدأ الترتيب** ***Order*** ويقصد بهذا المبدأ ضرورةوجود الأفراد والمواد اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية في الوقت والمكان المناسب لتعظيم كفاءة أداء العمل في المنظمة

١١. **مبدأ المساواة** ***Equity*** ويقصد به ضرورة معاملة جميع العاملين في المنظمة على قدم المساواة

١٢. **مبدأ استقرار العاملين** ***Stability of Personnel*** ويقصد به تقليل معدل دوران العاملين للحفاظ على الكفاءة التنظيمية

١٣. **مبدأ المبادرة** ***Initiative*** ويقصد به ضرورة السماح للعاملين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وأراءهم، وكذلك تشجيع العاملين على تطوير وتنفيذ خططهم لتحسين الكفاءة التنظيمية

١٤. **مبدأ روح الجماعة** **Esprit *de Corps*** يجب على الإدارة العمل على تشجيع روح الفريق بين العاملين.

نظرية البيروقراطية (ماكس ويبر) Theory of Bureaucracy (Max Weber)

تعرف البيروقراطية على أنها التنظيم المثالي للمنظمات كبيرة الحجم، حيث يتم وضع النظم والقواعد واللوائح لعمل المنظمة ككل، ويحدد بوضوح الوظيفة والسلطة والمسئولية والرؤساء والمرؤوسين وخطوط الاتصال. فالبيروقراطية تعني "تنمية هيئة إدارية متخصصة يتمثل عملها في التنسيق والرقابة على جميع العاملين بالمنظمة

يتم النظر إلى ماكس ويبر كمؤسس لمنهج بيروقراطية التنظيم، وقد قدم ويبر فكرة التنظيم البيروقراطي كحل لمعالجة الاستخدام السيء للسلطة من جانب بعض المديرين

والعاملين في منظمات الأعمال الضخمة. حيث بدء ويبر في البحث عن طرق لإزالة التناقضات الإدارية التي ساهمت بشكل كبير في انخفاض فعالية أداء العديد من مؤسسات الأعمال. وقد حدد ويبر ستة مبادئ أساسية للتنظيم البيروقراطي الناجح تتمثل في:

١- تقسيم العمل عن طريق التخصص الوظيفي

٢- وجود تسلسل واضح للسلطة

٣- وجود قواعد واضحة تحدد واجبات ومسئوليات العاملين في المنظمة

٤- وجود نظم وإجراءات واضحة توضح كيفية التعامل مع مواقف العمل المختلفة

٥- إلغاء الطابع الشخصي في التعاملات بين الأفراد داخل المنظمة

٦- اختيار وترقية العاملين بناء على الكفاءة الفنية.

ويرى ويبر أن التنظيم البيروقراطي يساهم في تحقيق مجموعة من المزايا تتمثل في:-

- وجود تناسق في سلوك العاملين بالمنظمة كنتيجة لالتزام جميع العاملين بمجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات المحددة مسبقا بدقة.
- إلغاء التداخل والتعارض بين المهام الوظيفية المختلفة وذلك كنتيجة للتحديد الدقيق لواجبات كل وظيفة
- إمكانية التنبؤ بسلوك العاملين وذلك نتيجة لوجود تسلسل واضح للسلطة.
- يستند التعيين على الجدارة والخبرة
- يستطيع العاملون تطوير خبراتهم الوظيفية نتيجة للتخصص الدقيق في العمل.
- هناك استمرارية في المنظمة لان المنظمة تقوم على وجود الحاجة إلى الخدمات التي تقدمها وليس على الأشخاص شاغلي الوظائف بالمنظمة.

الانتقادات التي تواجهها إلى المدرسة التقليدية

- الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية.
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية وإغفال الحاجات ودوافع الإنسان الآخرة.

- التركيز على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة، أما في العصر الحديث فقد تنوعت أهداف المنظمة لتشمل بالإضافة إلى ذلك مواكبة التطوير والتغيرات وتحسين نوعية المنتجات والمنافسة العالمية

ثانيا: مداخل العلاقات الإنسانية والإدارة الكمية

إدارة العلاقات الإنسانية والمنهج السلوكي للإدارة Human Relations Management & Behavioral Approach to Management

اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت في عشرينيات القرن العشرين على الجوانب الإنسانية للمنظمات. ويشار إليها باسم المدرسة الكلاسيكية الجديدة لأنها كانت في البداية رد فعل على أوجه القصور في المناهج التقليدية للإدارة.

ويعد **روبرت أون** أول من أشار إلى أهمية الأخذ في الاعتبار العنصر البشري في محيط العمل وعدم التركيز فقط على العناصر المادية. وقد أكدت أيضا **ماري بارك فيوليت** (١٩٢٠) على ضرورة الاهتمام بإدارة الأفراد والعلاقات الاجتماعية في العمل كوسيلة لزيادة الفاعلية التنظيمية.

وقد بدء فكر مدرسة العلاقات الإنسانية في الانتشار بعد سلسلة التجارب الشهيرة المعرفة باسم دراسات هوثورن التي أجرها **التون مايو** (Elton Mayo) في الفترة من ١٩٢٤ إلى ١٩٣٣ في مصنع هوثورن التابع لشركة وسترن الكتريك.

وقد بدأت تجارب هوثورن لاختبار فرض أساسي وهو تحيد العلاقة بين ظروف العمل المادية مثل الضوء وفترات الراحة والضجيج على إنتاجية العاملين. وقد تمت هذه التجارب من خلال قيام الباحثون باختيار مجموعتين أحداهما تجريبية والأخرى ضابطة، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير إنهم لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين. فاستنتجوا أن هناك عاملا أخر غير الإضاءة أدى إلى زيادة الإنتاج.

وفي تجربة أخرى قام الباحثون بعزل ست فتيات في حجرة اختبار لسهولة دراسة التغيرات التي تطرأ على معدلات الإنتاج بعد تغيير ظروف العمل المادية. وقد أشارت النتائج إلى ارتفاع في معدلات الإنتاج، ولكن بعد مراحل عديدة من التجربة والعودة إلى ظروف العمل السابقة فوجئ الباحثون أن إنتاجية الفتيات ظلت مرتفعة. وقد توصل الباحثون من ذلك إلى أن هناك مجموعة من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل أدت هذه العوامل

إلى زيادة الإنتاج. وهذه العوامل هي العوامل الإنسانية، فاختيار الست فتيات أعطاهن شعور بالأهمية لقيامهم بدور أساسي في برنامج تجريبي معين، كما انه نمت بينهم روابط وعلاقات اجتماعية أدت إلى خلق شعور بالمسئولية الجماعية التي تحفز على العمل دون الحاجة إلى إشراف مباشر.

وبصفة عامة فقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على ستة افتراضات أساسية وهي:-

١. الحاجة إلى التركيز على الأفراد بدلا من التركيز على الآلات والعوامل المادية فقط
٢. يتواجد الأفراد في بيئة أعمال تنظيمية وليس في سياق اجتماعي منظم
٣. النشاط الأساسي في العلاقات الإنسانية هو تحفيز الأفراد
٤. يجب توجيه الدافع نحو العمل الجماعي الذي يتطلب التنسيق والتعاون بين الأفراد المعينين في المنظمة
٥. تسعى العلاقات الإنسانية من خلال العمل الجماعي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية في آن واحد.
٦. يسعى كل من الأفراد والمنظمات إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية، أي انهم يحاولون إلى تحقيق اقصى النتائج مع الحد الأدنى من المدخلات

على الرغم من التحسينات التي أدخلتها مدرسة العلاقات الإنسانية على تطور الفكر الإداري إلا انه يعاب عليها أنها قد ركزت على الفرد والعلاقات المشتركة بين الأفراد. قد قامت بدراسة الفرد واحتياجاته وسلوكه. كما اهتمت بالمفاهيم المرتبطة بالسلوك الفردي مثل الدوافع والرضا الوظيفي. إلا انه يعاب عليها أنها قد أهملت النمط السلوكي للمجموعات. حيث الإنسان هو كائن اجتماعي لا يفكر بمفرده. بل الفرد يتأثر بشكل كبير بما يعتقده الآخرون والكيفية التي يتصرفون بها معه. وبناء عليه فان المجموعة هي التي تحدد نمط السلوك البشري وبالتالي يجب دراسة السلوك التنظيمي ككل. وقد أدى التفكير إلى ظهور مدخل أكثر تحسنا يسمى منهج العلوم السلوكية للإدارة.

مدخل السلوك التنظيمي في الإدارة

ينظر علماء مدخل العلوم السلوكية في الإدارة إلى المؤسسة على ا نها كائن اجتماعي. وقد أطلق على هذا المدخل اسم العلوم السلوكية لأنه يعتمد في دراسته لسلوك العاملين على عدة تخصصات مجتمعة مثل علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا. ويهدف هذا المدخل بالإضافة إلى دراسة سلوك العاملين إلى التنبؤ أيضا بالسلوك المستقبلي للعاملين. ويقترح هذا المدخل الاعتماد على المفاهيم الخاصة بالدوافع، والقيادة، والاتصالات،

وديناميكية الجماعة، والإدارة التشاركية وذلك كوسيلة لتحقيق أداء أفضل للعاملين والاستعداد لإطلاق طاقة إضافية نحو المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. وبصفة عامة يمكن تلخيص الافتراضات الأساسية لمنهج العلوم السلوكية فيما يلي:

١- المنظمة هي نظام اجتماعي -فني

٢- يتأثر سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة بمدى واسع من العوامل

٣- يجب التنسيق بين أهداف المنظمة مع تفهم الاحتياجات الخاصة بالعاملين بها

٤- يسود بين العاملين بالمنظمة مدى واسع من الاتجاهات والتصورات القيم التي تؤثر على سلوكهم وأداؤهم داخل المنظمة

٥- نتيجة لتعدد العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد يظهر نوع من الصراع الذي لا مفر منه داخل المنظمة.

ومن ضمن النظريات المرتبطة بمدخل العلوم السلوكية، نظرية X and Y التي أسسها ماك جريجور McGregor ونظرية هرم الدوافع التي أسسها ماسلو Maslow

نظرية X و Y ماك جريجورMcGregor

تقوم هذه النظرية على وجود نوعين من الافتراضات حول اتجاهات العاملين نحو العمل وسلوكياتهم تحدد الطريقة التي يفكر بها المديرين ويتصرفون على أساسها. وقد تم تقسيم هذه الافتراضات إلى نوعين يطلق عليهم X وY

افتراضات نظرية X	افتراضات نظريةY
١. إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل. ٢. الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية. ٣. يفضل الفرد دائما أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل. ٤. يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل أي يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً بالعمل. ٥. تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤتمن على شيء هام دون رقابة. ٦. يعتبر الأجر والحوافز المادية أهم حوافز العمل ويبحث الفرد عن الأمان قبل كل شيء. رفض العالم هذه النظرة السلبية للإنسان وكان يعتقد بأن المدير يستطيع أن يحقق مزيداً من الإنجاز إذا ما اعتبر أن هؤلاء أناس ذو إمكانات وقدرات يمكن تدريبهم وهم مبدعون إذا ما توفرت لهم الظروف التي تشجع على ذلك.	١. معظم الناس يرغبون في العمل ويبذلون الجهد الجسمي والعقلي كرغبتهم في اللعب والراحة. ٢. يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها. ٣. يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف. ٤. يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات. ٥. يمارس أعداد كبيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل. ٦. يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته. انتشرت هذه النظرية ولاقت قبولا واسعاً بين أوساط الكتاب والباحثين وفتحت المجال للكثير من الأبحاث والدراسات.

نظرية هرم الدوافع ماسلو Maslow

أوضح ماسلو أن كل البشر يشعرون بحاجات محددة ويسعون إلى إشباعها، ولقد توصل ماسلو إلى أن الحاجات البشرية تقنع الإنسان وتتحكم في سلوكه، كما توصل إلى تجميع الحاجات الإنسانية في خمس مستويات كما يظهر في الشكل (٢/٢). يرى ماسلو أن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات التي في المستويات الأعلى، بعد أن يحقق إشباعه

للحاجات التي تكون في المستويات الأدنى وذلك وفقاً لسلم الحاجات المشهور الذى قام بتحديده، ولقد وصف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس مستويات كما يلي:

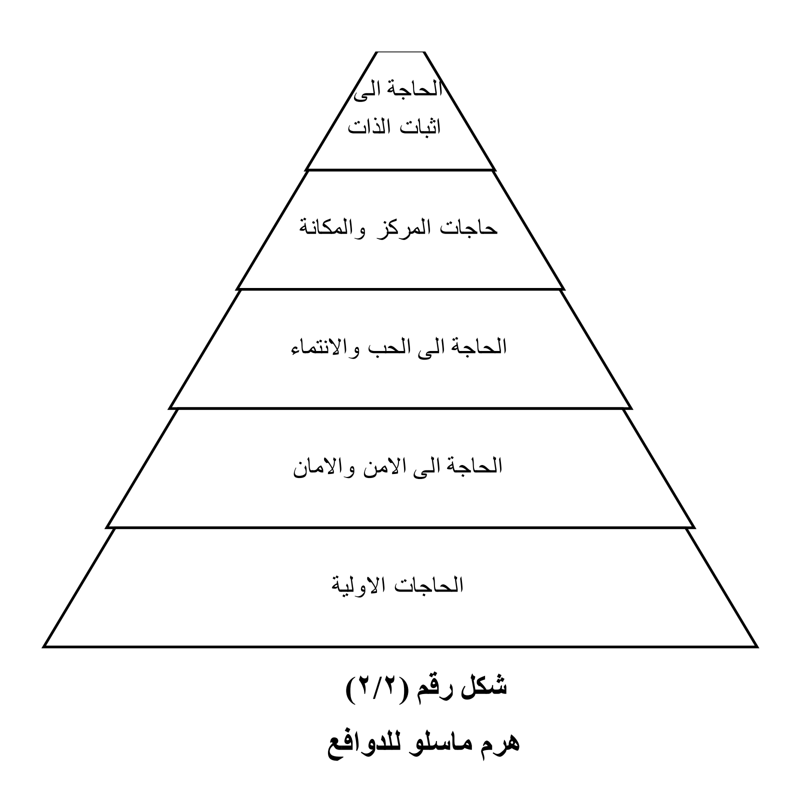
١-الحاجات الأولية: وتتمثل في الحاجة إلى الماء والهواء والطعام، والمأوى. إلخ والتي تمثل الحاجات الأساسية اللازمة للبقاء على وجه الحياة. - وبالتالي فهي تمثل الحاجات المادية والفطرية الأساسية، التي يسعى الإنسان لإشباعها وذلك على الرغم من أن الكثير من البشر في العالم لم يتمكنوا إلى الآن من إشباع الحد الأدنى منها

٢-الحاجة إلى الأمن والأمان: وقد يواجه كثير من الناس أيضاً صعوبة في إشباع هذه الحاجات، وخاصة منهم من يعيش في مناطق البراكين والزلازل، أو البلدان التي تتسم بالتقلبات السياسية، وهناك أفراد يعملون في وظائف تتسم بالمخاطرة أيضاً، مثل عمال المناجم وغيرهم والفرد يسعى دائماً إلى الشعور بالأمن والأمان، كما يسعى إلى الشعور بالأمان في العمل والاستقرار فيه وعدم الخوف من الفصل أو الاستغناء عنه.

٣-الحاجة إلى الحب والانتماء: وتتمثل في الحاجات الاجتماعية التي تجمل الفرد ببذل الجهد ويقضى كثيراً من السعي إلى الآخرين والعمل على أن يكون محبوباً من الغير فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه، ولا يمكنه أن يحقق السعادة دون إتمام عملية الاتصال بالآخرين وتبادل الحب والود معهم.

٤-حاجات المركز والمكانة: وتتمثل في الحاجات إلى احترام النفس والذات وهي من الحاجات التي قد يصعب الوصول إليها لأنها تتطلب أن يفهم الفرد نفسه ويحترمها حتى يمكن له أن يفهمه الغير ويحترمه.

٥-الحاجة إلى إثبات الذات: وهي أعلى مستوى للإنجاز البشرى طبقاً لفلسفة ما سلو، وهي تقع في المستوى الذي يستطيع فيه الفرد أن يفهم حقيقته ويدركها، وأن يعرف قيمة كفاءته والقدرات الكامنة فيه، ويسعى إلى تطويرها وتنميتها. - ويعرف الفرد الذي يصل إلى تحقيق هذا المستوى من الحاجات، (بالإنسان الذي استطاع – تحقيق إشباع كل حاجاته) وهذا الفرد يقبل الواقع ولا يخشى التعامل مع الآخرين، ولديه القدرة على الحكم على المواقف المختلفة، وفهم شخصية الغير، ولديه ملكة الابتكار، وهو إنسان يقدر مساعدة الغير له ويقبلها ولديه القيم والمبادئ التي تعد أساساً لتصرفاته وسلوكه اليومي، وعموما فإن هذا الإنسان يكون على استعداد تام لأن يتعلم الجديد من أي إنسان آخر.



شكل رقم (٢/٢)

هرم ماسلو للدوافع

مدخل الإدارة الكمية

خلال الحرب العالمية الثانية بدا المخططون العسكريون في استخدام النماذج الرياضية لحل المشكلات الدفاعية واللوجستية. بعد انتهاء الحرب بدأت منظمات الأعمال بتجميع فرق من الخبراء في الدارسات الكمية لمعالجة العديد من القضايا المعقدة التي تواجه المنظمات الكبيرة. ويقوم مدخل الإدارة الكمية على تطبيق التحليل الكمي لاتخاذ القرارات الإدارية ومعالجة المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال.

تساعد الإدارة الكمية المدير على اتخاذ القرار من خلال تطوير نماذج رياضية للمشكلة. وقد لعب التطوير السريع في أجهزة الحاسب الألى دورا كبير في تطوير استخدام الأساليب الكمية.

وتتمثل مزايا استخدام الأساليب الكمية في الإدارة فيما يلي:

- المساعدة في اتخاذ القرارات الكمية باستخدام الطرق العلمية الحديثة.
- تساعد الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات بأسلوب أكثر دقة وبعيد عن العشوائية الناتجة عن التجربة والخطأ.
- يساعد استخدام النماذج الرياضية على تحقيق التخصيص الكفء للموارد المتاحة.
- تساعد الأساليب الكمية على تناول مشاكل معقدة بالتحليل والحل والتي يصعب تناولها في صورتها العادية.
- تساعد على توفير تكلفة حل المشكلات المختلفة وذلك بتخفيض الوقت اللازم للحل.
- تساعد على تركيز الاهتمام على الأبعاد الهامة للمشكلة بدون الخوض في التفاصيل التي لا تؤثر على القرار.

على الرغم من مزايا الاعتماد على الأساليب الكمية في اتخاذ القرار إلا أن العديد من المديرين لا يعتمدون عليها كمدخل أساسي لاتخاذ القرار. حيث عادة ما يتم استخدامها كوسيلة تكميلية عند اتخاذ القرار. كما أن العديد من المديرين يعتمدون عند اتخاذ القرار على النتائج التي تتوافق مع آرائهم ومعتقداتهم ويرفضون تلك النتائج التي تتعارض مع ما يؤمنون به. ومن أسباب عدم اعتماد المديرون على الأساليب الكمية في اتخاذ القرار ما يلي:
-

- العديد من المديرين غير مدربين بشكل كاف يؤهلهم لتطبيق هذه الأساليب
- العديد من المتغيرات المؤثرة في القرارات الإدارية لا يمكن التعبير عنها بشكل كمي
- هناك العديد من القرارات التي تواجه المديرون والتي تتسم بعدم الروتينية ويصعب التنبؤ بها.

ثالثا: المداخل الحديثة في الإدارة The Contemporary Approaches

بدأ ظهور المداخل الحديثة في الإدارة مع بدايات الحرب العالمية الثانية. ومن بين هذه المداخل مدخل النظم، والنظرية الموقفية في الإدارة.

نظرية النظم في الإدارة **System Theory of Management**

بدء مدخل النظم في الظهور في خمسينات القرن الماضي. ترى نظرية النظم الإدارة كمجموعة من الأجزاء المترابطة inter-related والتي تعتمد على بعضها البعض inter-dependent والتي تتفاعل سويا بتسلسل معين يساعد في تحقيق أهداف المنظمة. ويعرف النظام بانه عبارة عن " وحدة منظمة موحدة تتكون من جزئيين أو أكثر من الأجزاء المترابطة. ويؤكد هذا التعريف على ضرورة النظر إلى النظام كوحدة متكاملة، حيث تؤثر التغيرات في جزء واحد من أجزاء النظام على باقي أجزاء النظام.

عوضا عن التعامل مع كل جزء من أجزاء المنظمة بشكل منفصل فان مدخل النظم في الإدارة ينظر إلى المنظمة كنظام واحد متكامل وهادف يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتكاملة.

وتنقسم النظم إلى نوعين، وهما النظام المغلق والنظام المفتوح

ويقصد بالنظام المغلق، ذلك النظام الذي لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة المحيطة

يقصد بالنظام المفتوح ذلك النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة به حيث يؤثر فيها ويتأثر بها.

ويشمل النظام المفتوح كما يتضح من الشكل (٣/٢) العناصر الآتية: -

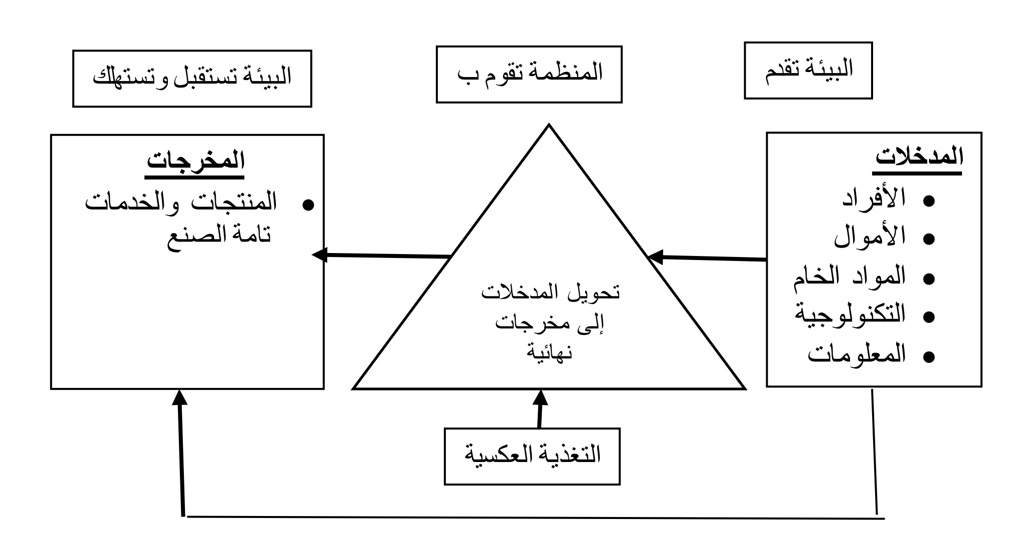
- **مدخلات (Inputs) :** وتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية ومن بينها المواد الخام ، والموارد البشرية، والمعلومات، والطاقة وغيرها...
- **عمليات التحويل (Transformation)** وتشمل عمليات الإنتاج والتسويق والتي تتم بناء على الأهداف والسياسات وذلك بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- **المخرجات (outputs)** وتشمل السلع والخدمات، وما ينتج عن بيعها من أرباح أو خسائر.

- **التغذية العكسية ((Feedback** وهي ردود فعل أصحاب المصالح من (مستهلكين، وحكومة وملاك ومؤسسات المجتمع المحلي والمنافسين، والعاملين وغيرهم..) وانطباعاتهم وتقييمهم للسلع أو الخدمات أو الأفكار ومستوى الرضا عن هذه المنتجات،

يحقق مدخل النظم في الإدارة المزايا التالية:

- وجود النظرة الشمولية للإدارة والتخلص من النظرة الجزئية.
- تحقيق التكامل بين الأنشطة والوظائف المختلف داخل المنظمة.
- تركيز الانتباه على الأهداف العاملة للنظام
- تحقيق التكامل بين الأهداف الفرعية لأجزاء النظام المختلفة والأهداف العاملة للنظام ككل.
- تحقيق التناسق بين الوظائف المختلفة بالمنظمة.
- تحقيق الرقابة الذاتية من خلال التغذية العكسية.

البيئـــــــــــــــة



البيئـــــــــــــــة

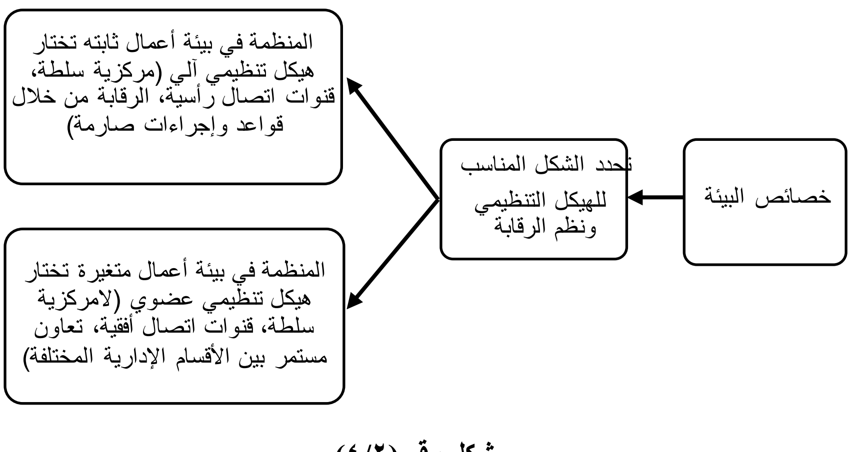
شكل رقم (٣/٢)

النظام المفتوح

المدرسة الموقفية في الإدارة Contingency Approach to Management

على عكس المدارس التقليدية والعلاقات الإنسانية التي تقوم على وجود مجموعة من المبادئ العلمية القابلة للتطبيق في جميع المنظمات وفي كل المواقف الإدارية، تقوم المدرسة الموقفية على فكرة أساسية وهي أن ما تمارسه الإدارة من عمليات يعتمد بدرجة كبيرة على مجموعة من المتغيرات التي تختلف من موقف لآخر ومن منظمة لأخرى. وبناء عليه لا يوجد ما يطلق عليه الأسلوب الأمثل للإدارة بل أسلوب المناسب للإدارة يعتمد على التفاعل بين مجموعة المتغيرات منها بيئة المنظمة، وحجم المنظمة، ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة واستراتيجيات المنظمة ونوع العاملين وطبيعة عمل المنظمة والثقافة السائدة.

ويوضح الشكل رقم (٤/٢) كيف يختلف طبيعة التنظيم مع اختلاف طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة.



شكل رقم (٤/٢)

النظرية الموقفية

أسئلة للمراجعة

أولا: حدد مدى صحة أو خطا العبارات التالية:

١- تفترض نظرية الإدارة العلمية أن أفضل طريقة لتقسيم العمل يمكن تحديدها بالمعرفة الحدسية

٢- وصف تايلور نظام الإدارة المصمم لضمان كل من الكفاءة والفاعلية بالنظام البيروقراطي

٣- تمنح السلطة المديرين الحق في توجيه سلوك مرؤوسيهم والتحكم بهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

٤- ووفقًا لمبادئ فايول، يجب أن يُمنح العمال المزيد من واجبات العمل، مع تحميلهم مسؤولية أقل عن نتائج أعمالهم.

٥- وفقا لفايول، كلما قل عدد المستويات في التسلسل الهرمي لسلسلة القيادة في منظمة ما، كلما ازدادت سرعة التخطيط والتنظيم داخل المنظمة.

٦- يرى فايول أن السلطة يجب أن تكون لامركزية وألا تكون مركزة في قمة التسلسل القيادي للمنظمة.

٧- بناء على خرائط جانت، فان خريطة سجل الآلة توضح عدد العمليات وتسلسلها وعلاقاتها ببعض بغرض متابعتها.

٨- مبدأ تقسيم العمل يقصد به وجود سلسلة من السلطة وقنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة بدء من الإدارة العليا إلى الإدارة المباشرة

٩- مبدأ الترتيب يقصد به ضرورة وجود الأفراد والمواد اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية في الوقت والمكان المناسب لتعظيم كفاءة أداء العمل في المنظمة

١٠- من عيوب التنظيمي البيروقراطي انه يؤدي إلى التداخل والتعارض بين المهام الوظيفية المختلفة

ثانيا: أختار الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية

١١-يعتبر تايلور هو مؤسس

(أ) الإدارة العملية **(ب)** نظرية الوقت والحركة

(ج) نظرية العلوم الإدارية **(د)** خرائط جانت

١٢-المبدأ الذي يحدد أنه يجب على الموظف إبلاغ مسؤول واحد فقط هو

(أ) المركزية **(ب)** وحدة السلطة

(ج) وحدة الأمر **(د)** التخصص الوظيفي

١٣-المنظمة التي يتوافر لديها خطة شاملة طويلة المدى تساعد على التنسيق بين الإدارات المختلفة تتطبق مبدأ

(أ) تقسيم العمل **(ب)** النظام

(ج) المصلحة العامة **(د)** وحدة التوجه

١٤-المنظمات التي تهتم بتحقيق العدالة بين العاملين بها تطبق مبدأ

(أ) النظام **(ب)** وحدة الأمر

(ج) العدالة **(د)** المصلحة العامة

١٥-مبدا المبادرة لفايول يشير إلى

(أ) يجب على المديرين تشجيع العاملين على الإبداع **(ب)** الإبداع هو مسئولية الإدارة فقط

(ج) المشرف العام مسئول عن مراقبة تصرفات العاملين **(د)** يتدفق الابتكار من اعلى إلى اسفل

١٦-أي من الدراسات التالية اهتمت بمعرفة تأثير مستوى الإضاءة على أداء العاملات

(أ) دراسة فايول **(ب)** دراسة ماكس ويبر

(ج) دراسة جيلبرث **(د)** دراسة هوثورن

١٧-المدير الذي يتفق مع مبادئ نظرية Y يعمل على

(أ) إعداد بيئة العمل التي تشجع على الالتزام التنظيمي **(ب)** معاملة العاملين على انهم كسالى

(ج) التركيز على وضع القواعد والإجراءات **(د)** الرقابة المباشرة للعاملين

١٨-يشير النظام الذي يعتمد على الحصول على الموارد من البيئة الخارجية وتحويلها إلى سلع يعاد إرسالها مرة أخرى إلى البيئة الخارجية بالنظام

(أ) السلوكي **(ب)** المفتوح

(ج) المغلق **(د)** الاجتماعي

١٩-المفهوم القائل بأن: "لا يوجد أفضل طريقة لإدارة" هو فرضية أساسية في

(أ) نظرية الإدارة العلمية **(ب)** النظرية الموقفية

(ج) نظرية العلوم الإنسانية **(د)** نظرية العلوم الإدارية

٢٠-بناء على نظرية ماسلو للدوافع فان الحاجات الإنسانية تنقسم إلى

(أ) ٣ مستويات **(ب)** ٤ مستويات

(ج) ٥ مستويات **(د)** ٦ مستويات

الإجابات

رقم العبارة	الإجابة
١.	خطأ
٢.	خطأ
٣.	صحيحة
٤.	خطأ
٥.	صحيحة
٦.	صحيحة
٧.	خطأ
٨.	خطأ
٩.	صحيحة
١٠.	خطأ
١١.	(أ)
١٢.	(ج)
١٣.	(د)
١٤.	(ج)
١٥.	(أ)
١٦.	(د)
١٧.	(أ)
١٨.	(ب)
١٩.	(ب)
٢٠.	(ج)

الفصل الثالث

التخطيط

محتويات الفصل:

الفصل الثالث

التخطيط

٣/١ مفهوم التخطيط

يمثل التخطيط عملية اختيار أو اتخاذ قرار بشأن الأهداف الواجب تحقيقها خلال الفترة المقبلة ووضع الاستراتيجيات التي يتم بها بلوغ تلك الأهداف وتطوير الخطط التي تساعد على تحقيق التكامل والتنسيق بين أنشطة المنظمة. بالتالي فان التخطيط يهتم بكل من النهايات (ماذا) Ends (What) والوسائل (كيف) Means (How)

وعندما نتحدث هنا عن التخطيط فأننا نقصد التخطيط الرسمي، حيث يتم تحديد أهداف محددة، تغطي فترة زمنية محددة. هذه الأهداف يتم كتابتها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتخفيض الغموض وتكوين فهم عام حول ما تحتاج المنظمة القيام به.

٣/٢ أهمية التخطيط

يشارك جميع المديرون في نشاط التخطيط بشكل أو باخر حيث انه يعمل على التنبؤ بالفرص والتهديدات المستقبلية وتطوير الخطط والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق أداء مرتقع. ويؤدي غياب التخطيط إلى حدوث نوع من التخبط واتخاذ خطوات غير سليمة وإجراء تغيرات خاطئة يمكن أن تؤدي إلى الإضرار بالمنظمة. ويعتبر التخطيط امر هام للأسباب التالية: -

- تبع أهمية التخطيط من انه يقدم للمنظمة إطار للتوجه المستقبلي. تعمل الخطة على تحديد ماهي الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها وماهي الاستراتيجيات التي تعتزم تنفيذها للوصول إلى تلك الأهداف. بدون وجود التوجه المستقبلي الذي تقدمه عملية التخطيط الرسمي فان كل مدير سوف يقوم بوضع تفسير خاص به بالمهام والأنشطة المطلوبة منهم بصورة تحقق لهم مصالحهم الذاتية أو مصالح القسم الذي يعملون به. وينتج عن ذلك وجود منظمة تسعى لتحقيق أهداف متعددة تتسم في اغلب الأحوال بالتعارض، بالإضافة إلى وجود مجموعة من المديرين غير المتعاونين
- يساعد التخطيط على مشاركة جميع المديرين في عملية صنع القرار الخاص بتحديد ماهية الأهداف والاستراتيجيات الملاءمة التي يجب على المنظمة اتباعها

لاستغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية. التخطيط الفعال يعطي المديرين الفرصة في المشاركة في عملية صنع القرار

- التخطيط يساعد على تحقيق التنسيق بين مديري الإدارات المختلفة بالمنظمة ودفعهم للعمل سويا في اتجاه واحد. بدون وجود خطة جيدة فمن الممكن أن يقوم قسم الإنتاج بإنتاج منتجات أكثر مما يستطيع قسم المبيعات بيعه. مما يؤدي إلى زيادة حجم المخزون الراكد ووجود راس مال عاطل غير مستغل.
- يمكن استخدام الخطة كوسيلة للرقابة، الخطة الجيدة لا تحدد فقط ماهي الأهداف والاستراتيجيات التي يجب على المنظمة الالتزام بتحقيقهم بل توضح أيضا من هو المسئول عن وضع الاستراتيجيات محل التنفيذ. عندما يعلم المديرون بأنهم سيتم مسالتهم في المستقبل فان ذلك سوف يعمل على تحفيزهم لأداء اقصى جهدهم للوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- يساعد التخطيط على التعرف مقدما على المعوقات والقيود التي تحول دون تحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي يمكن التفكير في انسب الحلول والوسائل التي يمكن الاعتماد عليها للتعامل مع تلك المعوقات والتي تقليل من أثارها السلبية
- يساعد التخطيط على تقليل الوقت اللازم لبلوغ الأهداف. وجود التخطيط الرسمي يؤدي إلى وضع برامج زمنية للتنفيذ وتحديد انسب الأوقات لبدء وانتهاء كل مرحلة من مراحل التنفيذ.

٣/٤ أنواع التخطيط

يمكن النظر إلى التخطيط من عدة زوايا، على سبيل المثال هناك التخطيط للاستخدام الدائم والتخطيط للاستخدام في غرض واحد، التخطيط طويل المدى وقصير المدى، والتخطيط الاستراتيجي والتكتيكي، التخطيط الرسمي وغير الرسمي. وفيما يلي عرض لمفهوم كل نوع من هذه الأنواع

الخطط للاستخدام الواحد Single-Use Plans والخطط للاستخدام الدائم Standing-Use Plans

يقصد بالخطط للاستخدام الدائم بتلك الخطط التي تستخدم على أساس دائم لتحقيق أهداف متكررة، وتأخذ هذه الخطط شكل السياسات والإجراءات والقواعد. أما خطط الاستخدام الواحد فهي تلك التي تستخدم مرة واحدة لإنجاز أهداف معينة أو أهداف من النادر تكرارها.

الخطط طويلة الأجل Long-Term Plans والخطط قصيرة الأجل Short-Term Plans

بنظر إلى التخطيط قصير الأجل على انه ذلك التخطيط الذي يغطي مدة زمنية لا تتجاور العام، أما التخطيط طويل الأجل فهو يتجاوز العام ويصل إلى خمس سنوات أو عشر سنوات.

التخطيط الاستراتيجي Strategic Plans والتخطيط التكتيكي Tactical Plans

يتعلق التخطيط الاستراتيجي بالأجل الطويل ويركز على الأهداف والسياسات الرئيسية للمنشأة والتي يرتبط تحقيقها بأكثر من فترة زمنية واحدة. أما التخطيط التكتيكي فعادة ما يرتبط بالأجل القصير ويتناول الأساليب والوسائل والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

التخطيط الرسمي Formal Planning والتخطيط غير الرسمي Informal Planning

إن التخطيط الرسمي هو التخطيط الذي يرتكز على الدراسة العلمية الدقيقة سواء للماضي أو الحاضر بجانب الاعتماد على الأساليب العلمية المتطورة في التنبؤ وتكون الخطة مكتوبة ومعروفة للجميع. أما التخطيط غير الرسمي عادة ما يرتكز على الاجتهاد والحكم الشخصي للمدير مع عدم وجود خطة مكتوبة.

٤/٣ مراحل التخطيط

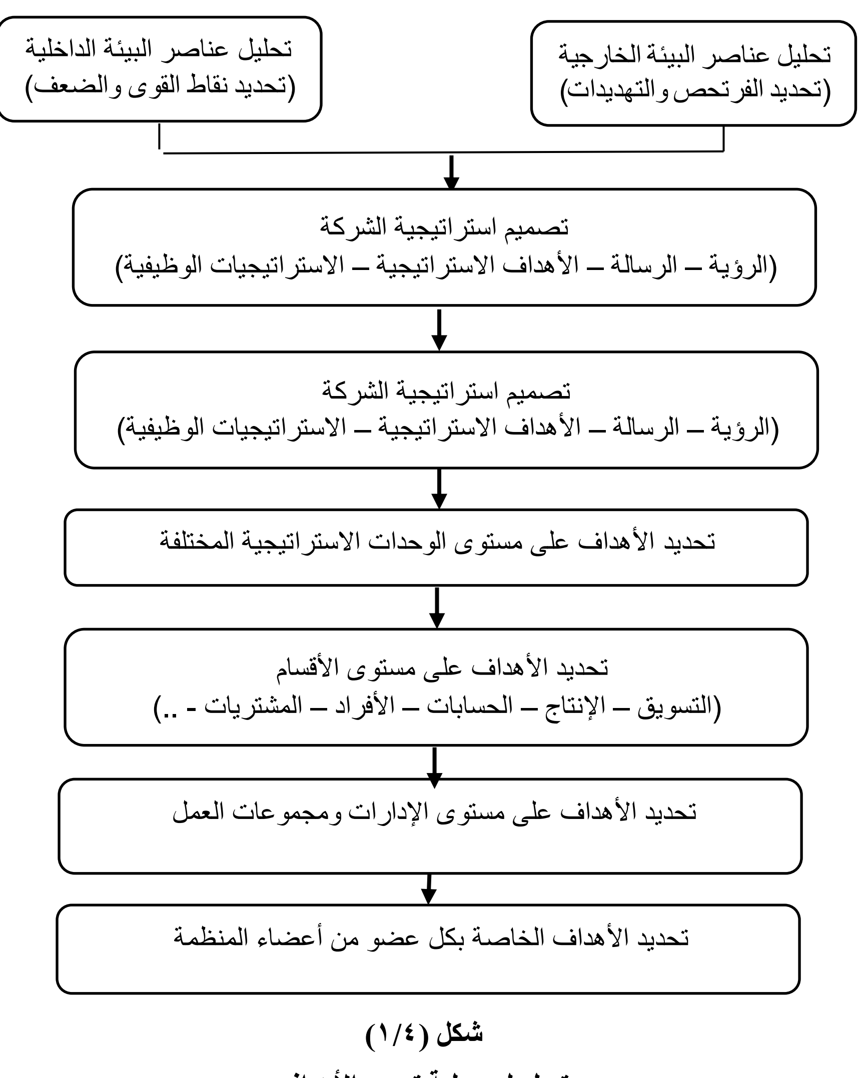
تمر عملية التخطيط بستة مراحل أساسية تتمثل في:

١. التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها
٢. تحليل وتقييم ظروف بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية
٣. تحديد البدائل التي يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى الأهداف السابق تحديدها
٤. تقييم البدائل السابق تحديدها
٥. اختيار البديل المناسب
٦. التنفيذ وتقييم نتائج التنفيذ

التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها

يقصد بالأهداف الغايات المطلوب الوصول إليها. يحدد الهدف الاتجاه العام للجهود التي تبذل سواء على المستوى الفرد أو المجموعة. تتعلق الأهداف بالمستقبل.

لكي تنجح المنشآت يجب أن تتفق أهداف الإدارات المختلفة بالمنشأة مع الأهداف الرئيسية للمشروع ككل، كما يجب أن تتفق أهداف الأقسام مع أهداف الإدارات التابعة لها وهذا ما يسمي بتسلسل الأهداف ويوضح الشكل (٤/ ١) تسلسل عملية تحديد الأهداف بالمنظمة.



شكل (١/٤)

تسلسل عملية تحديد الأهداف

خصائص الأهداف الجيدة:

تمثل الأهداف التنظيمية احدى المخرجات الأساسية لعملية التخطيط. وحتى تتمكن الأهداف التنظيمية من القيام بدورها كمرشد لعملية اتخاذ القرار يجب أن عند صياغة الأهداف مراعاة توافر الشروط التالية:

يجب أن يتم التركيز عند صياغة كل هدف على نتيجة واحد فقط.

بحيث لا يشير الهدف الواحد إلى أكثر من نتيجة. الهدف السيئ هو الذي يشير إلى أكثر من نتيجة في نفس العبارة ومن الأمثلة على الأهداف السيئة (هدفنا يتعلق بزيادة الإيرادات وحجم المبيعات).

أما الهدف الجيد فهو الذي يشير إلى نتيجة واحدة فقط، ومن الأمثلة على الأهداف الجيدة هدفنا هذا العام هو زيادة إيرادات المبيعات من ٣٠ مليون إلى ٣٥ مليون، ونتوقع تحقيق هذا من خلال تحقيق مبيعات ١ مليون وحدة سنويا بمتوسط سعر بيع ٣٥ جنيه)

يجب أن يتعلق الهدف بنتيجة وليس بنشاط.

الهدف الجيد هو ذلك الهدف إلى يشير إلى النتيجة التي ترغب المنشاة في الوصول إليها ولا يقتصر فقط على ذكر الأنشطة الواجب القيام بها. الهدف السيء هو الذي يشير إلى النشاط المطلوب أداؤه، ومن الأمثلة على الأهداف السيئة (هدفنا هو تدعيم المصروفات الإعلانية ب ١٥ % في عام ٢٠١٩)

أما الهدف الجيد فهو الذي يشير إلى النتيجة المطلوب الوصول إليها، ومن الأمثلة على ذلك (هدفنا هو زيادة الحصة السوقية من ٨ % إلى ١٠ % في عام ٢٠١٩ من خلال زيادة مصروفات الحملات الإعلانية بـ ١٥ %)

يجب أن يكون الهدف قابل القياس.

يراعى عند صياغة الهدف تحديده بشكل كمي. حيث تمثل الأهداف الأساس الذي يتم الاعتماد عليه في عملية الرقابة. ومن الأمثلة على الأهداف السيئة (هدفنا هو تعظيم الربحية) يجب تحديد النسبة المطلوب زيادتها بشكل دقيق. لكي يكون الهدف جيد يتم تحديد نسبة الزيادة المطلوب. ومن الأمثلة على الهدف الجيد (هدفنا هو زيادة إجمالي الربحية في عام ٢٠١٩ بـ ٢ مليون جنيه)

الهدف يجب أن يكون به قدر من التحدي ولكنه قابل للتحقيق.

الهدف يجب أن يكون واقعي ويتناسب مع إمكانيات المنظمة. الهدف السيء هو الذي لا يراعي الظروف المحيطة وطبيعة المنافسة في الصناعة. من الأمثلة على الأهداف السيئة (هدفنا أن تكون شركتنا هي الأكثر ربحية في صناعتنا) هذه الصياغة لا توضح مدى مراعاة الشركة لمركزها التنافسي في السوق. أما الهدف الجيد فهو الهدف الواقعي الذي يراعي إمكانيات المنظمة وكذلك الظروف البيئة المحيطة بها. من الأمثلة على الأهداف الجيدة (نسعى لتحقيق أعلى معدل عائد على حق الملكية في الصناعة بتحقيق عائد على حق الملكية بعد الضرائب يعادل ٢٥ %في عام ٢٠١٩).

يجب أن يكون الهدف محدداً بفترة زمنية معينة.

بجب أن يشير الهدف إلى المدة الزمنية التي يجب الوصول فيها إلى الهدف المشار إليه. فالقول إن هدفنا تحقيق معدل عائد على الاستثمار ١٠ % بدون تحديد المدى الزمني اللازم لتحقيق هذا الهدف يعتبر صياغة سيئة للهدف. أما الهدف الجيد فهو الذي يتضمن النقطة الزمنية المتوقع فيها تحقيق هدف المنظمة. من الأمثلة على الهدف الجيد (هدفنا تحقيق معدل عائد على الاستثمار ١٠ % خلال عام ٢٠١٩).

يجب أن يتسق الهدف مع مهمة المنظمة، فكل هدف للمنظمة يعد خطوة نحو تحقيق مهمتها.

بفرض أن مهمة المنظمة موجهة نحو تحقيق النمو فيجب ألا يكون الهدف هو تخفيض نسبة الديون لحق الملكية إلى ١:١.

وبصفة العامة فان الهدف الجيد يتصف بانه هدف SMART

- محدد — Specific
- قابل للقياس — Measurable
- يمكن الوصول إليه — Attainable
- واقعي — Realistic
- وله مدى زمني محدد — Time Frame

٥/٣ المقومات الأساسية لفاعلية التخطيط

تتوقف فاعلية التخطيط على توفر مجموعة من المقومات التي تحقق دقة الخطط الموضوعة وواقعيتها نذكر منها على سبيل ا لمثال: -

١/٥/٣ التخطيط الشامل

٢/٥/٣ تطوير الخطط التنفيذية والأهداف التشغيلية قصيرة الأجل

٣/٥/٣ وضع السياسات والإجراءات المدعمة للخطط طويلة الأجل

٤/٥/٣ الإدارة بالأهداف

٥/٥/٣ ربط الموازنات بالخطط

٦/٥/٣ التنبؤ

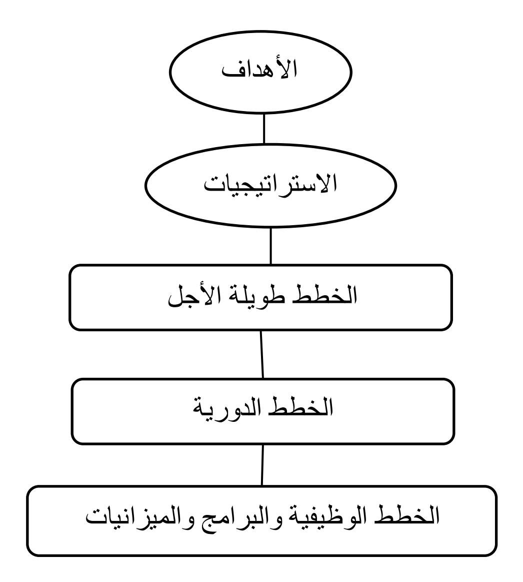
١/٥/٣ التخطيط الشامل

يرتكز مفهوم التخطيط الشامل على مفهوم النظام المفتوح الذي ينظر للمنظمة على إنها مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تشكل في مجملها كيان متكامل يتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة به. وبناء على هذا المفهوم يتسم التخطيط الشامل بالخصائص التالية: -

- التركيز على الأهداف طويلة المدى التي تحقق البقاء والاستمرارية للمنشاة مثل تطوير المنتجات وتنمية القوى العاملة.
- التعاون المستمر بين المديرين والعاملين بالمنظمة في تحديد الأهداف وتنظيم أنشطة الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة بما يساعد على تنفيذ القرارات بشكل متناسق.
- المتابعة المستمرة للظروف البيئة المحيطة مع وجود نظام جيد للتغذية العكسية Feedback بحيث يتوافر لدى المنظمة معرفة جيدة بالتطورات التي تحدث في بيئة الأعمال التي تتسم بالتعقد والتطور.
- التركيز على الاستراتيجيات والمنافسة والتعامل مع الجماعات المختلفة Stakeholdersالتي لها تأثير على المنشاة وفاعليتها وبقائها. حيث تعبر الخطط الشاملة بوضوح عن التغيرات الاجتماعية والسياسية التي تحدث في البيئة المحيطة، وفي نفس الوقت تراعي تقبل الجماعات ذات الصلة بالمنظمة بالاستراتيجيات المتبعة من جانبها.

- التركيز على دراسة الصناعة باعتبار المنشاة جزءا من الصناعة، ودراسة حالة العرض والطلب الكلي واتجاهاته وفرصة المنشاة في الحصول على حصة من هذا الطلب، وحالة المنافسة و مركز الشركة التنافسي مقارنة بباقي المنافسين، واحتمالات التغير في سياسة المنشاة وتأثيرها على مركز المنشاة في السوق ورد الفعل لدى المنافسين تجاه هذه السياسات.

معنى ما سبق فان التخطيط الشامل يتناول دراسة متغيرات عديدة ويغطي جوانب مختلفة، ويركز على المدى الطويل، وينظر للمنشاة ككيان متكامل. كما يعمل التخطيط الشامل على تحقيق أهداف المنشاة الطويلة المدى على فترات متعددة ومتتالية بشكل منتظم ومتناسق ولذلك عادة ما يتم تقسيم الخطة العامة إلى خطط دورية ثم تقسيم كل خطة إلى خطط فرعية حسب الأنشطة والقطاعات المختلفة للمنشاة. ويوضح الشكل رقم (٢/٤) تتابع عملية التخطيط الشامل



شكل (٢/٤)

مفهوم التخطيط الشامل

٢/٥/٣ تطوير الخطط التنفيذية والأهداف التشغيلية قصيرة الأجل

لتحويل الاستراتيجيات والأهداف إلى أمر واقع يتطلب الأمر وضع مجموعة من الخطوط الإرشادية حتى يتمكن الأفراد القائمين بالعمل من التعرف على ما هو المطلوب منهم أداؤه بشكل دقيق. وحتى تتحقق الفاعلية لهذه الخطط التنفيذية فإنها يجب أن تتضمن أربعة عناصر أساسية تتمثل في: -

- التحديد الدقيق لم يجب أداؤه خلال الفترات محل التخطيط (الأسابيع، الأشهر القادمة).

- التحديد الدقيق للمدى الزمني للتنفيذ ـ متى سيبدأ التنفيذ ـ متى سيتم إنجاز النتائج المطلوبة.

- التحديد الدقيق للمسئول عن عملية التنفيذ.

- وضع مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة الأجل والتي تمثل نتائجها مخرجات عملية التنفيذ

وقد أوضح (الجزيري، ٢٠٠٠) أن تحديد الأهداف قصيرة الأجل تمثل جانبا أساسيا لتحقيق التطبيق الفعال للاستراتيجية إذ أنها تمثل الأساس لتخصيص الموارد كما أنها تقدم الآلية اللازمة لتقييم أداء المديرين، كما أنها تقدم الأداة التي تمكن من ملاحظة درجة التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل. كما تستخدم هذه الأهداف كمؤشرات لتحقيق الأهداف طويلة الأجل. فعلى سبيل المثال إذا كان المطلوب الوصول إلى زيادة في الإيرادات قدرها ٢٠% على مدار الخمس سنوات القادمة، يصبح التساؤل الآن ما هو الهدف المطلوب تحقيقه خلال العام الحالي للتأكد من إننا نسير نحو الطريق لتحقيق النمو اللازم.

٣/٥/٣ وضع السياسات والإجراءات المدعمة للخطط طويلة الأجل:

على الرغم من أن الاستراتيجيات الوظيفية تقدم خطوط إرشادية لتنفيذ استراتيجية الأعمال إلا أن الأمر يتطلب دعم قدرة العاملين والمشرفين في المستويات الإدارية الدنيا على صنع القرار والتصرف بالأسلوب الملائم لمقابلة حاجات العاملين. ويمكن الاعتماد على أكثر من طريقة لتحقيق الدعم للعاملين مثل التدريب ومجموعات العمل والاستخدام المكثف للآلية. ويتمثل المحور الأساسي لهذه الجهود في التأكد من أن صنع القرار يتفق مع رسالة واستراتيجية الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية للمنشأة. وإحدى الطرق المستخدمة لتحقيق ذلك هي الاعتماد على السياسات.

تمثل السياسات الإرشادات المصممة لتوجيه تصرفات المديرين والعاملين عند تنفيذ استراتيجية المنشأة. حيث تصمم السياسات لإحكام الرقابة على عملية صنع القرار وتتيح للعاملين في نفس الوقت قدر من الحرية للتصرف.

وبصفة عامة فان تطوير السياسات والإجراءات المدعمة للاستراتيجية تفيد في عملية التنفيذ من خلال: -

١- تعمل السياسات والإجراءات الجديدة أو المعدلة على تقديم إرشادات حول كيفية أداء العمل، وبالتالي فهي تحقق الثبات والتوحيد في الكيفية التي تؤدى بها الاستراتيجية.

٢- تساعد السياسات والإجراءات على تنظيم تصرفات وسلوك الأفراد العاملين بالمنظمة بالصورة التي تدعم الاستراتيجية وتضع حدود على تصرفات الأفراد وتوجه سلوك الأفراد والجماعات نحو المسار المحدد.

٣- تساعد السياسات والإجراءات التشغيلية النمطية على إيجاد التوافق المطلوب في الأنشطة الاستراتيجية الحرجة التي تؤدى في الوحدات الإدارية المختلفة الموزعة جغرافيا، بما يفيد في تجنب التفسيرات المختلفة لدى العاملين الموزعين في الوحدات الجغرافية المختلفة.

وقد أوضح (ماضي، ٢٠٠٣) أن السياسات تعمل على توفير الإرشادات اللازمة لجعل عمليات التنفيذ تسير بصورة متسقة مع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة. كما أنها تعمل على زيادة الفعالية الإدارية وتخفيف عبء الانشغال بالكثير من التفاصيل عن كاهل المديرين. وعادة ما يتم اشتقاق السياسات من الاستراتيجيات الوظيفية وذلك بهدف المساعدة في تنفيذ الاستراتيجية.

مواصفات السياسة الجيدة

حتى تحقق السياسة الأهداف التي وضعت من أجلها لابد من أن تتميز السياسات بمجموعة من الخصائص تتمثل في: -

١. الوضوح، بمعنى فهم السياسة من جانب جميع العاملين في المنظمة.

٢. الشمول، بحيث تشمل السياسة جميع المجالات والوظائف في الأنشطة.

٣. التكامل، بمعنى أن تتكامل السياسة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة وسياساتها المختلفة.

٤. الاستقرار النسبي، فلا يتم تغيير السياسة بصورة متكررة وسريعة من وقت لآخر.

٥. المرونة، بمعنى أن تكون السياسة قابلة للتعديل والتغيير لتتمشى مع التغيرات التي تحدث في أهداف واستراتيجيات المنظمة.

٤/٥/٣ الإدارة بالأهداف

بالإضافة إلى الاعتماد على مبادئ التخطيط الشامل تتبع بعض المنظمات نظام الإدارة بالأهداف كوسيلة لزيادة فعالية عملية التخطيط. تقوم فكرة نظام الإدارة بالأهداف على وجود توجهات واضحة للعمل في مختلف مجالات النشاط بالمنظمة مما يتيح لإدارة المنظمة التحديد الدقيق للنتائج المطلوبة واتخاذها كأساس للمتابعة المستمرة وتقييم الأداء أثناء التنفيذ. طريقة يقوم بموجبها كل مـن الرئيس ومرؤوسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التـي يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية فـي شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك التوجهات فـي تحديد مسئولية كل عضو من أعضاء المنظمة في شكل النتائج المتوقع منه تحقيقها واستخدام هذه التوجهات والمسؤوليات في كتابة خطة العمل.

نظام الإدارة بالأهداف هو احدى الوسائل الهامة التي تتيح للمنظمة تحقيق الترابط بين كافة أنظمة العمل داخل المنظمة، وكذلك بين المستويات الإدارية المختلفة بما يساعد على تنسيق وتوحيد جميع الجهود للوصول إلى أهداف المنظمة والاستخدام الكفء لموارد المنظمة.

المقومات اللازمة لنجاح الإدارة بالأهداف:

- وضوح البناء الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال وضوح الرؤية مستقبلية للمنظمة والرسالة الخاصة بها. كذلك وضوح الأهداف الاستراتيجية والسياسات المنظمة لأداء الأنشطة المختلفة.
- توافر نظام معلومات إدارية: يعتمد نجاح نظام الإدارة بالأهداف على توافر نظام معلومات كفء يضمن توافر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات والمتابعة والتقييم. يجب على الإدارة العمل على:
  - دراسة وتحديد الاحتياجات من المعلومات سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة.
  - فحص مصادر المعلومات المتاحة للتأكد من قدرتها على تقديم المعلومات المطلوبة.

- تصميم نظام معلومات جديد يتناسب مع احتياجات الإدارة في حالة قصور النظام الحالي وعدم قدرته على تقديم المعلومات المطلوبة.
- وجود الالتزام التنظيمي من جانب الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة نحو نظام الإدارة بالأهداف. يعتمد نجاح هذا النظام على الجهود المتواصلة من اجل الإدارة لتوفير المناخ الملائم الذي يسمح للعاملين بالمشاركة في كافة مراحل العمل.
- استخدام منهج النظم والنظر إلى المنظمة بصورة متكاملة، نجاح نظام الإدارة بالأهداف تحقيق التكامل بين أهداف الإدارات المختلفة في المنظمة وكذلك بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

مزايا نظام الإدارة بالأهداف

يحقق نظام الإدارة بالأهداف عدة فوائد نوضحها فيما يلي: -
- زيادة فعالية عملية التخطيط من خلال اشتراك الجميع في مناقشة الأهداف واختيار البدائل المناسبة لمعالجة مشاكل العمل المطروحة.
- يتحقق للإدارة والعاملين أسلوب الرقابة الذاتية على الأداء بنا يساعد على توافر ورغبة قوية لتحسين الأداء وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة. ولتحقيق الرقابة الذاتية فان الأمر يتطلب وجود كل من الرقابة الذاتية (مراقبة الفرد لنفسه) والإدارة الجماعية (وجود جهد تعاوني وعمل جماعي يسهم به أعضاء التنظيم أو القسم).
- تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف اعتمادا على التعاون في حل مشاكل العمل والعمل والتدريب على حلها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة إنتاجية المنظمة نتيجة لإشباع احتياجات العاملين النفسية وتحقيق الذات بشكل يؤدي إلى وجود حالة من الرضا لدى العاملين.
- يعمل النظام على توفير معايير موضوعية لتقييم الأداء حيث أن اهتمامه بالإنجازات أكثر من اهتمامه بالسمات الشخصية للأفراد. كما يعاون الإدارة في التركيز على الأهداف بدلا من الإجراءات واللوائح مما يحقق المرونة في الأداء وسرعة التنفيذ.

الجوانب السلبية لنظام الإدارة بالأهداف

بالرغم من تعدد إيجابية الإدارة بالأهداف إلا أن هذا الأسلوب يتضمن بعض الجوانب السلبيات أهمها:

- زيادة الوقت والجهد والتكلفة بسبب كثرة الاجتماعات وتبادل الآراء
- يتطلب تطبيق نظام الإدارة بالأهداف إعداد العديد من السجلات والمستندات
- قد يلجا العاملين إلى التحيز عند تحديد النتائج المتوقعة والتي تمثل الأساس الذي يبنى عليه الأهداف المطلوبة. حيث قد يقوم العاملين بتخفيض الأهداف التي تمثل المعيار الأساسي لتقييم الأداء المستقبلي له.
- صعوبة التوصل إلى وضع أهداف ومعايير قياس كمية لبعض أنشطة الأعمال مثل الأنشطة الخدمية.
- صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تدخل عدة أطراف في تحديدها
- التركيز من جانب القائمين بتحديد الأهداف على الأهداف قصيرة الأجل وتجاهل الأهداف طويلة الأجل.

٥/٥/٤ ربط الموازنات بالاستراتيجية

بالإضافة إلى تطبيق التخطيط الشامل والإدارة بالأهداف فان التطبيق الفعال لعملية التخطيط يتطلب من القائمين على عملية التخطيط التأكد من ربط الموازنات مع استراتيجية المنظمة.

يتطلب تطبيق استراتيجيات الأعمال من مديري الأعمال إعادة النظر في عملية تخصيص موارد المنظمة على أنشطة الأعمال المختلفة، لضمان توافر الموازنات الكافية لتحقيق التطبيق الفعال للاستراتيجية. قد تؤدي الموازنات المخصصة لتنفيذ الأنشطة الاستراتيجية إما إلى تحسين أو إعاقة عملية التنفيذ. التمويل غير الكافي يؤدي إلى البطء في التنفيذ ويعوق قدرة الوحدات التنظيمية المختلفة على أداء المهام الخاصة بها في الخطة الاستراتيجية، كما يؤدي التمويل الزائد عن الحاجة إلى إهدار موارد المنظمة. ولتحقيق التوازن الكافي بين الموارد المخصصة والاستراتيجية الجديدة يتطلب الأمر مشاركة المديرين المسئولين عن تنفيذ الاستراتيجية في عملية وضع الموازنة للتأكد من تخصيص الموارد الكافية لتحقيق التطبيق الفعال للاستراتيجية. ويشير (الماضي، ٢٠٠٣) إلى أنه بمجرد تخصيص الموارد يصعب اتخاذ أي إجراء تصحيحي لمعالجة التخصيصات غير

المناسبة. وبالتالي تظهر ضرورة ربط الموارد المخصصة بالأهداف المحددة حسب أولوية كل منها وفي ضوء السياسة العامة التي تحكم المنظمة.

وتتمثل أهم الأسباب التي تؤدي إلي عدم التخصيص الكفء للموارد في: -

- المبالغة والحرص الزائد على حماية الموارد والمحافظة عليها. بمعنى انه يتم النظر إلى الموارد المتاحة في المنظمة على إنها غاية في حد ذاتها وليس وسيلة يتم الاعتماد عليها لتحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية.
- المبالغة في تخصيص الموارد على أساس المعايير المالية قصيرة الأجل وعدم الاهتمام بالمعايير طويلة الأجل.
- عدم وضوح وسلامة سياسات المنشأة.
- عدم نضج ووضوح أهداف المنشأة.
- التردد في تحمل المخاطر.
- عدم دقة وكافية البيانات التي تمكن الإدارة العليا من إجراء التخصيص المناسب.

ولتحقيق التخصيص الملائم للموارد يفضل الدمج بين منهجي التخصيص من أدني لأعلى ومنهج التخصيص من أعلى لأدنى، وذلك من خلال الربط بين توقعات الإدارة العليا للموارد المطلوبة للتنفيذ من حيث المقدار والوقت والمكان والنماذج التي يتم إعدادها بواسطة مديري الإدارة الوسطى والمباشرة لتحديد مقدار الموارد المطلوبة للتنفيذ مع توضيح المبرر الاستراتيجي لهذه الاحتياجات.

٦/٥/٣ التنبؤ

يعتبر التنبؤ أساس وجوهر عملية التخطيط لأنه يتعلق بالمستقبل والأحداث المحتملة. ويقصد بالتنبؤ توقع ما سيحدث في المستقبل في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحتملة. ونظرا لان المستقبل يتسم بعدم التأكد فان عملية التنبؤ تمثل مشكلة في حد ذاتها. وتزداد صعوبة التنبؤ مع تقلب الظروف التي فيها المنشاة وطول الفترة التي يتم التنبؤ بها. وعادة ما يحاول القائم بعملية التخطيط التقليل من صعوبات عملية التنبؤ عن طريق الاستعانة بالأساليب العلمية المتطورة في عملية التنبؤ.

ويختلف مدى الزمني للتنبؤ مع اختلاف المدى الزمني لعملية التخطيط، قد يكون التنبؤ لمدة أسبوع أو شهر أو أي فترة اقل من سنة وفي هذه الحالة يطلق عليه تنبؤ قصير الأجل، أو يكون التنبؤ لمدة تتراوح من سنة إلى خمس سنوات ويطلق عليه تنبؤ متوسط المدى، أو فترة تتعدى الخمس سنوات وفي هذه الحالة يطلق عليه تنبؤ طويل الأجل. كلما زاد المدى

الزمني لعملية التنبؤ كلما زادت صعوبة عملية التنبؤ نتيجة لزيادة درجة عدم التأكد المحيطة بالظروف المستقبلية.

العناصر التي يجب على إدارة المنشأة التنبؤ بها

عند القيام بعملية التنبؤ يواجه مديري الأعمال بالسؤال الخاص بما هي العناصر التي يجب التنبؤ بالأحداث المستقبلية. الإجابة على هذا السؤال على الرغم من بساطتها إلا إنها تلقي بمسئولية ضخمة على مديري مشروعات الأعمال. الإجابة هي أن هناك ضرورة للتنبؤ بكل الأمور المتعلقة بإدارة المنشأة سواء تلك الخاصة بالبيئة الخارجية أو البيئة الداخلية. يجب التنبؤ بالأحداث المستقبلية المرتبطة بالبيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجيا، والقانونية ... الخ. كما يجب التنبؤ بالأحداث المستقبلية المرتبطة بالصناعة التي يعمل بها المنشأة وكذلك عناصر البيئة الداخلية الخاصة بالمنشأة. ومن الأمثلة على هذه الأحداث: -

عوامل اقتصادية: وهي تتضمن اتجاهات الناتج القومي الإجمالي -معدلات التضخم والانكماش -أسعار الفائدة – الدخل المتاح للتصرف -مستويات البطالة -نمط الاستهلاك - معدلات النمو الاقتصادي-العلاقة بين الأجور والأسعار -كمية النقود المتداولة -عجز أو فائض الميزان التجاري -معدلات الاستيراد والتصدير -عجز أو فائض ميزان المدفوعات -السياسات النقدية

عوامل تكنولوجية: وهي تتضمن الإنفاق الحكومي على أنشطة البحوث والتطوير -إجمالي إنفاق الصناعة على البحوث والتطوير -حماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع --إدخال منتجات جديدة نتيجة لتطوير تكنولوجيا جديدة -التغيرات في تصميم المنتج أو خطوط المنتج -مستوى الإنفاق على البحوث والتطوير في الشركات المنافسة.

عوامل سياسية/قانونية /تشريعية: وهي تتضمن قوانين الضرائب -التعريفات الجمركية - قوانين التعيين والترقية -قوانين حماية البيئة -قوانين الاستثمار -الدعم الحكومي -درجة الاستقرار السياسي والعسكري المحلى والإقليمي.

عوامل اجتماعية وثقافية: وهي تتضمن التغيرات في نمط الحياة -معدلات نمو السكان - العادات الشرائية -التوزيع العمري للسكان -اتجاهات التعليم -معدلات المواليد

عوامل مرتبطة بالبيئة الداخلية للمشروع: وهي تتضمن المركز المالي للمشروع وإمكانية زيادة راس المال وشروط الحصول على تمويل إضافي – مدى توافر المواد الخام – مدى

توافر احتياجات المنشأة من القوى العاملة بالعدد والمهارة المطلوبين – مدى توافر الخبرات الإدارية اللازمة.

أساليب التنبؤ

تنقسم أساليب التنبؤ إلى نوعين

- الأساليب النوعية، وهي تلك تعتمد على استطلاع أراء الخبراء المرتبطين بالموقف محل التخطيط
- الأساليب الكمية ومن أمثلتها النماذج السببية (نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ونماذج الانحدار غير الخطي)

الأساليب النوعية للتنبؤ

تستخدم هذه الأساليب عندما لا تتوفر بيانات تاريخية كما هو الحال عند تقديم منتج جديد، وتعتمد هذه الأساليب على استثمار الحكمة والتجربة التي تمتلكها الإدارة، فضلا عن مجموعة من العوامل الأخرى والمعلومات التي يمتلكها الأفراد كالحدس والخبرة الشخصية. ومن هذه الأساليب

- **استطلاع رأي الإدارة العليا :**تقوم هذه الطريقة على أساس قيام أفراد الإدارة العليا بإبداء آرائهم فيما يتعلق بالموضوع محل التنبؤ خلال الفترة الزمنية المقبلة، على أن يتم ذلك بعد التوفيق بين هذه الآراء المختلفة باستخراج المتوسط التقريبي للتقديرات الفردية واعتباره مؤشرا للمتوقع حدوثه خلال الفترة المقبل.
- **استطلاع آراء العملاء:** تقوم هذه الطريقة على سؤال العملاء عند تقدير حجم الطلب خلال الفترة المقبلة عنن تقديراتهم لاتجاهات الاستهلاك، وبالتالي اتجاهات الطلب خلال الفترة التي يغطيها التنبؤ والتي تتراوح بين شهر وسنة.
- **تقديرات رجال البيع :**بموجب هذه الطريقة يطالب كل واحد من رجال البيع بإجراء تقدير عن حجم الطلب على المنتج في المنطقة التي يمارس نشاطه فيها، بعد ذلك تجمع هذه التقديرات ويتم حساب المتوسط على مستوى السوق ككل.
- **أسلوب لجنة الخبراء** :حيث يتم استقصاء أراء مجموعة من الخبراء أصحاب المعرفة بالسوق، ويتم دعم هذا الأسلوب بأساليب التنبؤ الكمية.
- **طريقة دلفي** :تعرف طريقة دلفي على أنها عملية الحصول على اتفاق بين آراء مجموعة من الخبراء حول تنبؤ إحدى الأحداث في المستقبل، مع المحافظة على

سرية هوية كل عضو من أعضاء المجموعة، وهذا يعني أن كل عضو في المجموعة لا يعرف أعضاء اللجنة أو الذين يجرى اختيارهم بسرية تامة وربما من بلدان مختلفة لتفادي التحيز عند تقديم آرائه

الأساليب الكمية للتنبؤ

يتم استخدام هذه الأساليب في حالة توافر بيانات تاريخية عن الظاهرة محل الدراسة. وتعتمد هذه الطريقة على افتراض أن ما حدث في الماضي سوف يستمر في المستقبل. ومن هذه الأساليب

المتوسط البسيط: بناء على هذا الأسلوب فان التنبؤ بالطلب لفترة مقبلة يساوي مجموع الطلب لعدد معين من الفترات الماضية مقسوما على تلك الفترات.

طريقة الاتجاه العام: تقوم على وجود سلسلة من البيانات التاريخية عن المبيعات السابقة لفترة طويلة نسبيا، على أن تكون المبيعات مستقرة ولا تخضع للتقلبات الموسمية. ومن الأمثلة على ذلك

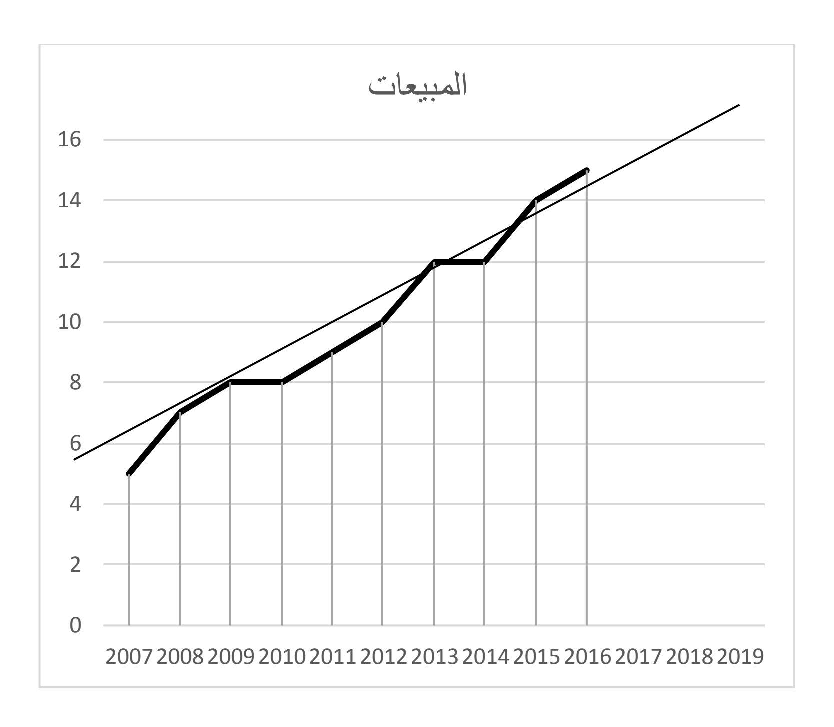
بفرض أن احدى شركات التجميل ترغب في تقدير مبيعاتها لمدة خمس سنوات قادمة على احدى منتجاتها. وبالرجوع إلى سجلات المبيعات التاريخية تبين أن المبيعات خلال العشر سنوات السابقة كانت كالتالي:

السنة	الأرقام بالمليون جنيه
٢٠٠٧	٥
٢٠٠٨	٧
٢٠٠٩	٨
٢٠١٠	٨
٢٠١١	٩
٢٠١٢	١٠
٢٠١٣	١٢
٢٠١٤	١٢

٢٠١٥	١٤
٢٠١٦	١٥

لتحديد المبيعات المتوقعة خلال الخمس سنوات القادمة يمكن الاعتماد على الأسلوب البياني أو الأسلوب الرياضي وذلك كما يلي

الأسلوب البياني: يتطلب لتقدير المبيعات عن الخمس سنوات المقبلة تمثيل البيانات السابقة وعلاقاتها بالزمن في شكل نقط، وهذا يتطلب رسم محور راسي يمثل المبيعات ومحور أفقي يمثل السنوات، ثم يتم تسجيل البيانات وعلاقاتها بالزمن في شكل نقط كما في الشكل رقم (٤/) . وبعد تسجيل النقاط يتم تمهيد خط باليد يمثل أكثر النقط انتشارا على ا ن يأخذ شكل خط مستقيم. ولأجل تقدير المبيعات خلال الخمس سنوات المقبلة يتم إسقاط عمود من السنة المراد التنبؤ بمبيعاتها ليقطع امتداد خط الاتجاه العام في نقطة، ويتم إسقاط عمود من هذه النقطة ليقطع المحور الراسي في نقطة تمثل المبيعات المتوقعة عن هذه السنة



الأسلوب الرياضي: يعرف هذا الأسلوب بمعادلة الخط المستقيم أو طريقة المربعات الصغرى، ويساعد على تفادي التحيز الناتج عن تمهيد خط الاتجاه العام باليد. وتتمثل المعادلة الأساسية فيما يلي

ص= أ + ب س

حيث

ص= المبيعات المتوقعة

س= ترتيب الفترة الزمنية

أ ، ب = ثابتان ، ترمز (أ) إلى ثابت الانحدار . وتعبر (ب) عن ميل الخط المستقيم أو معامل الانحدار يتم تحديد قيمتهما من خلال المعادلتين التاليتين

مج ص = ن أ = ب مج س

مج س ص = أ مج س + ب مج س^{2}

ويتم حساب قيمة المتغيرات السابقة كما يلي

السنوات	س	ص	$س^2$	س ص
٢٠٠٧	١	٥	١	٥
٢٠٠٨	٢	٧	٤	١٤
٢٠٠٩	٣	٨	٩	٢٤
٢٠١٠	٤	٨	١٦	٣٢
٢٠١١	٥	٩	٢٥	٤٥
٢٠١٢	٦	١٠	٣٦	٦٠
٢٠١٣	٧	١٢	٤٩	٨٤
٢٠١٤	٨	١٢	٦٤	٩٦
٢٠١٥	٩	١٤	٨١	١٢٦
٢٠١٦	١٠	١٥	١٠٠	١٥٠
مج	٥٥	١٠٠	٣٨٥	٦٣٦

مج ص = ن أ + ب مج س

مج س ص = أ مج س + مج $س^2$

١٠٠= ١٠ أ + ٥٥ ب

٦٣٦ = ٥٥ أ + ٣٨٥ ب

٥٥٠ = ٥٥ أ + ٣٠٢,٥ ب

٨٦ = ٨٢,٥ ب

ب = ١,٠٤

بالتعويض عن قيمة ب للحصول على قيمة أ

١٠٠ = ١٠ أ + ٥٥* ١,٠٤

١٠٠ = ١٠ أ + ٥٧,٢

أ = ٤,٢٨

ثانيا – تصوير معادلة الاتجاه العام

٢ = ٤,٢٨ + ١,٠٤ س

ثالثا – تقدير رقم المبيعات المتوقع

عام ٢٠١٧

ص = ٤,٢٨ + ١,٠٤ *١١ = ١٥,٧٢

عام ٢٠١٨

ص = ٤,٢٨ + ١,٠٤ *١٢ = ١٦,٧٦

عام ٢٠١٩

ص = ٤,٢٨ + ١,٠٤ *١٣ = ١٧,٤٣

عام ٢٠٢٠

ص = ٤,٢٨ + ١,٠٤ *١٤ = ١٨,٤٧

عام ٢٠٢١

ص = ٤,٢٨ + ١,٠٤ *١٥ = ١٩,٥١

أسئلة للمراجعة

أولا: حدد مدى صحة أو خطا العبارات التالية:

١- الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة.

٢- يمكن الاعتماد على الخطة كوسيلة للرقابة على حسن أداء المديرين.

٣- الهدف الجيد يجب أن يكون محدد، قابل للقياس، يمكن الوصول إليه، وواقعي، وله مدى زمني محدد.

٤- هدفنا هو زيادة درجة رضاء العميل. يمثل هذا الهدف هدف جيد

٥- الخطط ذات الاستخدام الواحد تعتبر مناسبة للاستخدام في المواقف التي تتسم بالتغير السريع.

٦- في نظام الإدارة بالأهداف تقتصر المشاركة في التخطيط على مديري الإدارة العليا فقط.

٧- تزداد صعوبة عملية التنبؤ مع صغر الفترة الزمنية للتنبؤ.

٨- لا يتطلب وضع الأهداف وضع خطة زمنية للوصول للهدف.

٩- طريقة دلفي هي احدى الطرق الكمية للتنبؤ.

١٠- عند القيام بالتخطيط هناك ضرورة للتنبؤ بكل الأمور المتعلقة بإدارة المنشأة سواء تلك الخاصة بالبيئة الخارجية أو البيئة الداخلية

ثانيا: أختار الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية

١١- تقديم إرشادات حول كيفية أداء العمل

(أ) الهدف **(ب)** السياسة

(ج) الاستراتيجية **(د)** الإجراءات

١٢- يهتم التخطيط بكل من

(أ) النهايات **(ب)** الوسائل

(ج) الكيفية **(د)** كل ما سبق

١٣- كل ما يلي من أساليب التنبؤ النوعية باستثناء

(أ) طريقة دلفي **(ب)** استقصاء أراء العملاء

(ج) نموذج الانحدار الخطي البسيط **(د)** استقصاء أراء رجال البيع

١٤-في معادلة الانحدار الخطي البسيط تعبر ص عن

(أ) المبيعات المتوقعة **(ب)** ترتيب الفترة الزمنية

(ج) ميل الخط المستقيم **(د)** ثابت الانحدار

١٥-العلاقة بين الأجور والأسعار هي احدى عناصر عوامل

(أ) البيئة الاقتصادية **(ب)** البيئة السياسية

(ج) البيئة الاجتماعية **(د)** البيئة التكنولوجيا

١٦-تساعد في متابعة تحقيق الأهداف طويلة الأجل

(أ) السياسات **(ب)** الأهداف قصيرة الأجل

(ج) الإجراءات **(د)** الاستراتيجيات

١٧-اذا كانت المبيعات خلال الخمس سنوات السابقة كما يلي

السنة	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨
المبيعات	٥١	٥٩	٧٢	٧٧	٨٤

فان قيمة ثابت الانحدار (أ)

(أ) ٩,٣ **(ب)** ٨,٩

(ج) ٨,٤ **(د)** ٨,٥

١٨-باستخدام بيانات السؤال رقم ١٧ فان قيمة معامل الانحدار (ب)

(أ) -٥١,٨ **(ب)** ٥١,٨

(ج) ٦١,٣ **(د)** -٦١,٣

١٩-قيمة المبيعات المتوقعة خلال عام ٢٠١٩

(أ) ١٢٧,٤ **(ب)** ٨٦,٨

(ج) ٩٠,٥ **(د)** ٩٤,٢

الإجابات

رقم العبارة	الإجابة
٢١.	خطأ
٢٢.	صحيحة
٢٣.	صحيحة
٢٤.	خطأ
٢٥.	صحيحة
٢٦.	خطأ
٢٧.	خطا
٢٨.	خطا
٢٩.	خطا
٣٠.	صحيحة
٣١.	(ب)
٣٢.	(د)
٣٣.	(ج)
٣٤.	(أ)
٣٥.	(أ)
٣٦.	(ب)
٣٧.	(ج)
٣٨.	(ب)
٣٩.	(أ)

الفصل الرابع

التخطيط الاستراتيجي

محتويات الفصل:

الفصل الرابع

التخطيط الاستراتيجي

١/٤ مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يشغل التساؤل الخاص بالتعرف على كيفية تحقيق النجاح من جانب منظمات الأعمال وكيفية المحافظة على هذا النجاح فكر المهتمين بعلم إدارة الأعمال سواء من المهنيين أو الأكاديميين. ويؤكد (ويلن وهنجر، ٢٠٠٣) إن الإجابة على هذا التساؤل لن تكون هي البقاء في الظل واتباع الطرق التقليدية في ممارسة أعمال المشروع القادمة. يجب على شركات الأعمال السعي دائما نحو التجديد لمواجهة التغيرات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة وكذلك المنافسة القادمة من كل اتجاه. ويمثل الفكر الاستراتيجي إحدى الأساليب التي يمكن للمنظمات الاعتماد عليها من جانب مديري الأعمال لتحقيق أهداف الاستمرار والنمو..

تعددت التعاريف والمفاهيم التي تناولت عملية التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال حيث ينظر إليها (برنت و ويلستيد، ٨٩) على أنها "عملية تحديد لنطاق عمل و أسواق الشركة وذلك من خلال القيام بأنشطة تحليل الفرص والتهديدات في السوق وكذلك بناء نقاط القوة بالمنظمة والعمل على معالجة نقاط الضعف بها، ووضع الأهداف المتعلقة بأسواق ومنتجات المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها".

ويشير إليها (ويلن وهنجر، ٢٠٠٣) على إنها "مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمشروع. فهي تتضمن دراسة البيئة الخارجية والداخلية، وتصميم الاستراتيجية (التخطيط طويل الأجل أو ما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي)، وتنفيذ الاستراتيجية، ثم التقييم والرقابة".

ويشير (هميمي،٢٠٠٢) في مراجعته لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي إلى أنه يمكن النظر التخطيط الاستراتيجي بناء على أكثر من وجهة نظر. فيرى أنه يمكن النظر إليه كمفهوم مستقبلي، وكمفهوم تخطيطي، وكمفهوم تطبيقي، وكمفهوم هيكلي.

١. <u>التخطيط الاستراتيجي كمفهوم مستقبلي</u>: عبارة عن عملية تصميم للمستقبل المرغوب فيه في ضوء غرض أو مهمة المنظمة، حيث يكمن جوهر التخطيط الاستراتيجي في تحديد رؤية واضحة عن البيئة المحيطة بالمنظمة لإدارة سلوك المنتجات والأسواق التي تنافس فيها المنظمة وذلك من خلال التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية وأوجه القوة والضعف بالمنظمة.

٢. التخطيط الاستراتيجي كمفهوم تخطيطي، عبارة عن عملية تحديد وصياغة الأهداف العامة والاستراتيجيات التنافسية والسياسات الملاءمة ووضع الخطط التفصيلية للأنشطة المختلفة.

٣. التخطيط الاستراتيجي كمفهوم تطبيقي، عبارة عن عملية تنفيذ الاستراتيجيات وتخصيص الموارد بين الأنشطة طبقا للسياسات التي تم تحديدها وفي ضوء الأهداف المرغوبة.

٤. التخطيط الاستراتيجي من الناحية الهيكلية، عبارة عن الجهود المنظمة والمرتبة لتحديد رؤية المنظمة وصياغة رسالتها وغايتها وأهدافها وإعداد وتطوير الاستراتيجيات، والسياسات، والبرامج طويلة ومتوسطة الأجل، والموازنات قصيرة الأجل، وخطط التشغيل والربط بينهم وتنفيذها ثم متابعتها.

ويعرف (بيرس وربينسن، ٢٠٠٠) عملية التخطيط الاستراتيجي على أنها " مجموعة القرارات والتصرفات الناتجة عن صياغة وتنفيذ الخطط التي تم تصميمها للوصول إلى أهداف المنظمة ". حيث تتضمن تسعة مهام أساسية تتمثل في: -

١- صياغة رسالة المنظمة وما يتضمنه ذلك من وضع صياغة عامة لغرض وفلسفة وأهداف المنظمة.

٢- تطوير الإطار العام للشركة والذي يعكس الظروف والقدرات الداخلية بها.

٣- تقييم البيئة الخارجية متضمنة البيئة الخارجية الخاصة القريبة من المنظمة والبيئة الخارجية العامة للمنظمة.

٤- تحليل البدائل المتاحة أمام المنظمة من خلال إحداث الملاءمة بين الموارد المتاحة للمنظمة مع البيئة الخارجية المحيطة.

٥- تحديد البدائل الأكثر ملاءمة من خلال تقييم كل بديل من البدائل المتاحة في ضوء رسالة المنظمة.

٦- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي سوف تمكن المنظمة من الوصول للبدائل الأكثر ملاءمة.

٧- تطوير الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتوافق مع مجموعة الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي تم اختيارها.

٨- تطبيق الاختيارات الاستراتيجية من خلال تحديد تخصيصات الموارد المتاحة.

٩- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية، والاعتماد على هذا التقييم كأساس لصنع القرارات في المستقبل.

وبناء على مجموعة التعاريف السابقة نجد إن التخطيط الاستراتيجي تتضمن ثلاث مراحل أساسية وهي التخطيط (صياغة الاستراتيجية) – تطبيق الاستراتيجية – الرقابة على الاستراتيجية.

٢/٤ أهمية التخطيط الاستراتيجي

أشار (ويلن وهنجر، ٢٠٠٣) إلى أن المنظمات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي عادة ما يفوق أداؤها تلك المنظمات التي لا توجه نفس القدر من الاهتمام التخطيط الاستراتيجي. حيث نجد أن تحقيق المواءمة بين بيئة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها وعملياتها له تأثير إيجابي على أداء المنظمة، وقد أوضح (بيرس وربينسن، ٢٠٠٠) إنه بالإضافة إلى المزايا المتعلقة بالربحية والناتجة عن الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي فإن هناك مجموعة من النتائج السلوكية التي تحسن من رفاهية المنظمة.

وبصفة عامة فإن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل في: -

- وجود رؤية واضحة للنظرة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.
- التركيز بدرجة عالية على ما هو هام استراتيجياً.
- الفهم القوي للبيئة سريعة التغير.
- تساعد الأنشطة الخاصة بصياغة الاستراتيجية على تعزيز قدرة المنظمة على تجنب المشكلات المستقبلية المرتبطة بعمليات التنفيذ والرقابة للاستراتيجية وذلك من خلال مشاركة الأطراف المختلفة في عملية صياغة الاستراتيجية.
- يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمة من التأثير في البيئة المحيطة وتغيير قواعد المنافسة عوضا عن مجرد القيام برد الفعل تجاه التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.
- تمكن عملية تحليل البيئة الخارجية من الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة وتخفيض التهديدات الموجودة بها، كما يفيد تحليل البيئة الداخلية في تعظيم العائد من عناصر القوة الداخلية وتخطي عناصر الضعف الداخلي.

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي منهجا موضوعيا منظما لاتخاذ القرارات سواء الاستراتيجية أو التشغيلية وذلك من خلال تنظيم واستغلال المعلومات الكمية وغير الكمية بأسلوب يمكن من تحقيق الرشد في اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد.

٣/٤ التخطيط الاستراتيجي كعملية Strategic Planning as A Process

يركز النظر إلى عملية التخطيط الاستراتيجي كعملية على تدفق للبيانات المرتبطة بالماضي، والحاضر، والمستقبل حول عمليات وبيئة الأعمال التي تعمل بها المنظمة. حيث يقوم المديرون بتقييم هذه البيانات في ضوء قيم وأولويات الجماعات ذات الاهتمام بالمنظمة Stakeholders، ثم تصميم وتطبيق للاستراتيجيات التي تعمل على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة ويفيد النظر إلى التخطيط الاستراتيجي كعملية في: -

١- أن التغيرات التي تحدث في أي مكون من مكونات التخطيط الاستراتيجي سوف تؤثر على باقي المكونات.

٢- وجود تتابع في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، حيث تبدأ العملية بتطوير أو بإعادة تقييم رسالة المنظمة ثم يلي هذه الخطوة تطوير الإطار العام للمنظمة وتقييم البيئة الخارجية ثم الاختيار الاستراتيجي فتحديد الأهداف طويلة الأجل وتصميم الاستراتيجية العامة ثم تحديد الأهداف قصيرة الأجل وتصميم الاستراتيجيات التشغيلية ثم تطبيق الاستراتيجية والمراجعة والتقييم.

٣- ضرورة وجود التغذية العكسية من عملية التطبيق والمراجعة والتقييم للمراحل الأولى من العملية. ولذلك فان المديرين الاستراتيجيين يجب عليهم القيام بتقييم الاستراتيجيات المطبقة على البيئة الخارجية وبالتالي يمكن أن يعكس التخطيط المستقبلي أي تغيرات ناتجة من التصرفات الاستراتيجية. كما يجب على المدير الاستراتيجي أن يحلل تأثير الاستراتيجيات على إحداث تعديلات في رسالة المنظمة.

٤- الحاجة للنظر إلى التخطيط الاستراتيجي كنظام ديناميكي. حيث يجب أن يدرك المديرون أن مكونات العملية الاستراتيجية تتسم بالديناميكية والتغير المستمر وبالتالي تظهر الحاجة لملاحظة هذه المكونات باستمرار لإحداث التعديلات المطلوبة بها حتى تتلاءم مع الظروف المتغيرة.

٤/٤ النموذج العام التخطيط الاستراتيجي

تتكون الإدارة الاستراتيجية من خمس مهام إدارية مترابطة تتمثل في: -

١- وضع الرؤية الاستراتيجية Strategic vision لتحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة.

٢- تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لمنظمة الأعمال.

٣- وضع الأهداف، تحويل الرؤية الاستراتيجية المستقبلية إلى مخرجات أداء محددة تسعى المنظمة للوصول إليها. وتصميم الاستراتيجية اللازمة للوصول إلى المخرجات المرغوبة.

٤- تطبيق الاستراتيجية المختارة بفاعلية وكفاءة.

٥- تقييم الأداء واقتراح التعديلات التصحيحية في الرؤية الاستراتيجية المستقبلية، أو الاتجاه طويل الأجل، أو الأهداف، أو الاستراتيجية، أو أسلوب التنفيذ في ضوء الخبرة الفعلية والظروف المتغيرة، أو الأفكار والفرص الجديدة.

ويوضح الشكل رقم (١/٤) كيف تتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض بشكل مبسط.



شكل رقم (١/٤)

العناصر الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية

١/٤/٤ تطوير الرؤية الاستراتيجية للمنظمة

يحتاج المديرون في المراحل الأولى من عملية التخطيط الاستراتيجي إلى طرح مجموعة من الأسئلة" ما هي الرؤية الاستراتيجية للشركة – إلى أين تتجه الشركة – ما هي سياسة التركيز الخاصة بكل من التكنولوجيا والمنتج والعميل – ما هو المركز الذي

ترغب المنظمة في احتلاله في الصناعة خلال الخمس سنوات القادمة " وتمثل الإجابة على مجموعة التساؤلات السابقة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وبحيث تعكس طموح الإدارة حول المنظمة ومستقبل أعمالها.

وبناء على الرؤية الاستراتيجية للمنظمة يتم تطوير رسالة المنظمة، وهي تعبر عن الغرض أو السبب لوجود المنظمة. فهي تحدد ما الذي تقدمه الشركة للمجتمع سواء كان خدمة مثل تنظيف المنازل أو سلعة ملموسة مثل السيارات. وتوضح الرسالة الغرض الأساسي والفريد الذي يفرق المنظمة عن باقي المنظمات المماثلة لها في النشاط. كما يحدد مجال عمل المنظمة في صورة المنتجات التي تقدمها (خدمة أو سلعة) والأسواق التي تسعى المنشأة لخدمتها. كما يمكن أن تتضمن أيضا فلسفة الشركة حول كيفية أداء الأعمال. فرسالة المنظمة تضع في كلمات محددة ليس فقط الوضع الحالي للشركة ولكن تحدد أيضا ما تسعى المنظمة لتحقيقه (النظرة الاستراتيجية من جانب الإدارة لمستقبل الشركة).

٢/٤/٤ دراسة البيئة

بقصد بدراسة البيئة فحص وتقييم المعلومات المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ثم نشر هذه المعلومات للأفراد الرئيسين العاملين بها. ويتمثل الغرض الأساسي لهذه العملية في تحديد العوامل الاستراتيجية وهي تلك العناصر الداخلية والخارجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة. ومن أبسط الطرق المستخدمة للقيام بدراسة البيئة هي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليل القوى التنافسية في السوق

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats (SWOT)

أن صياغة أي استراتيجية يتطلب من الشركة أن تأخذ في الاعتبار الظروف والمتغيرات التي قد تحدث في بيئتها بغرض تحليلها والتوصل إلى خطة أو استراتيجية مناسبة لإنجاز أهداف المنظمة قصيرة وطويلة الأجل، لذا لابد من تحليل هذه البيئة. يقصد بتحليل البيئة فحص وتقييم ونشر المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية إلى المسئولين عن صياغة الاستراتيجية في المنظمة، وتعتمد المنظمة على هذا التحليل لتتجنب المفاجآت الاستراتيجية وللتأكد من أن عملها يتم بشكل سليم في الأجل البعيد. وقد اتضح وجود علاقة طردية بين قيام المنظمة بتحليل البيئة وبين الربحية المحققة.

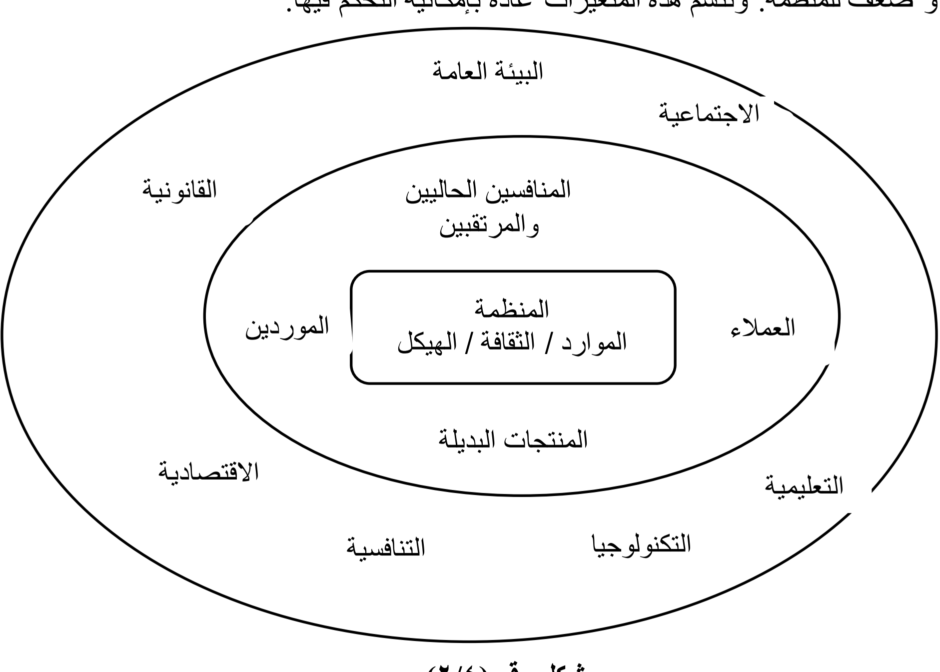
ويمكن بصفة عامة تقسيم بيئة أي منشأة إلى عدة مستويات كما يلي:

البيئة الخارجية: وتتضمن كل من البيئة العامة والبيئة التشغيلية أو التنافسية. وتتسم هذه المتغيرات عادة بصعوبة التحكم فيها وبتأثيرها العام وطويل الأجل على المنظمة. وينتج عن متغيرات البيئة الخارجية فرص و/ أو تهديدات تواجه المنظمة.

البيئة العامة: وهي أحد مستويات البيئة الخارجية وتتضمن المتغيرات الاقتصادية، والسياسية والتشريعية، والاجتماعية، والتكنولوجية.

البيئة التشغيلية أو التنافسية: وهي تمثل مستوى آخر من البيئة الخارجية وتتضمن المنافسين الحاليين أو المرتقبين، المنافسة من المنتجات البديلة، العملاء، الموردين.

البيئة الداخلية: ويقصد بها البيئة داخل المنظمة وهي تتعلق بالنواحي الوظيفية المختلفة (التسويق، التمويل، الإنتاج، الأفراد، ...الخ) وهذه المتغيرات قد تمثل نواحي قوة أو ضعف للمنظمة. وتتسم هذه المتغيرات عادة بإمكانية التحكم فيها.



شكل رقم (٢/٤)

بيئة المنظمة

تحليل القوى التنافسية في السوق

يهدف إجراء تحليل للقوى التنافسية في الصناعة إلى تحديد درجة جاذبية الصناعة وربحيتها في الأجل الطويل وتحديد حدة المنافسة السائدة فيها، وتتمثل هذه القوى في خمس مجموعات أساسية تتمثل في: -

- عوائق الدخول
- المنتجات البديلة
- قوة العملاء التفاوضية
- قوة الموردين التفاوضية
- المنافسة بين المنتجين الحاليين

عوائق الدخول:

تزداد حدة المنافسة في الصناعة مع انخفاض عوائق الدخول، ووجود عدد كبير من المنتجين في الصناعة، وقد اهتمت كثير من الدراسات بتحديد العوائق التي تستطيع المنظمات الحالية أن تضعها أمام المنافسين الجدد، وقد تعددت هذه العوائق وتم تلخيصها في ستة مجموعات أساسية تشمل تمييز المنتج، مزايا في التكلفة، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، المتطلبات المالية، تكاليف تحول المشترين، السياسات الحكومية.

وتؤثر عوائق الدخول على قرارات المنتجين الجدد بالدخول إلى السوق وتؤثر على احتمال وسرعة الدخول، وهذه العوائق أيضا تختلف في أهميتها وفقاً لنوع المنتج وتوقيت الدخول إلى السوق.

المنتجات البديلة:

تزداد حدة المنافسة التي يتم التعرض لها من قبل المنتجات البديلة في الحالات التالية:

- انخفاض أسعار المنتجات البديلة.
- ارتفاع مستوى أدائها وجودتها.
- انخفاض تكاليف تحول المستهلكين إليها.

قوة العملاء التفاوضية:

تزداد حدة المنافسة كلما زادت قوة العملاء التفاوضية في مواجهة الشركة وذلك في بعض الحالات مثل:

- زيادة كمية المشتريات وتركيزها في أيدي عدد قليل من المشترين.

- نمطية المنتج، وسهولة الحصول عليه من مصادر توريد أخرى.
- انخفاض هامش الربح المحقق للعميل ومحاولة تخفيض تكاليفه بقدر الإمكان.
- عدم أهمية المواد التي يتم شراؤها في العمليات الإنتاجية بدرجة كبيرة وانخفاض تأثيرها على الجودة.

قوة الموردين التفاوضية:

تزداد حدة المنافسة كلما زادت قوة الموردين التفاوضية في مواجهة الشركة وذلك في بعض الحالات مثل:

- ارتفاع تكاليف المواد التي يتم توريدها.
- وجود عدد قليل من الموردين.
- انخفاض أهمية الصناعة التي يتم التوريد إليها في نشاط المورد.
- تمييز المنتج الذي يتم توريده.
- عدم وجود بدائل للمواد التي يتم توريدها.

المنتجين الحاليين:

تشتد حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين في الحالات التالية:

- انخفاض معدلات نمو السوق: في الأسواق التي تنمو بمعدلات بطيئة فنجد أن الشركات التي تجرى توسعات في نشاطها أو التي لديها طاقة فائضة تقوم بإجراء تخفيضات في الأسعار، وهذا من شأنه أن يولد منافسة سعرية بين الشركات بغرض حفاظ كل منها على حصتها السوقية وبالتالي ربحيتها في هذا السوق ذات معدلات النمو البطيئة، ويتسبب هذا في خروج الشركات الضعيفة التي تنخفض كفاءتها من الصناعة.
- انخفاض درجة تمييز المنتجات وسهولة تحول المشترين من منتج لآخر: مع انخفاض درجة تمييز المنتجات يمكن لأي منتج أن يجذب عملاء شركات منافسة أخرى من خلال إجراء تغييرات في عناصر المزيج التسويقي مثل تغيير مستويات السعر أو إجراء تحسينات في مستويات الجودة والخدمات المقدمة للعملاء...الخ.
- ارتفاع تكاليف الخروج من الصناعة عن البقاء والاستمرار فيها: كلما زادت عوائق الخروج من الصناعة كلما زاد الدافع لدى الشركات لكي تبقى وتنافس في الصناعة حتى ولو انخفضت ربحيتها أو حققت خسائر، وذلك حتى تتجنب الخروج من الصناعة وتحمل خسائر عالية الأمر الذي ينعكس على زيادة حدة المنافسة.

- زيادة العائد المتوقع من القيام بتصرفات استراتيجية ناجحة: كلما زاد العائد المتوقع من قيام الشركة بتصرف معين كلما زادت رغبة المنافسين في الإسراع للاستجابة بسرعة لهذا التصرف وذلك لتحقيق المكاسب المتوقعة من وراءه، وبالتالي تزداد حدة المنافسة.
- زيادة شدة المنافسة بين المنافسين وتقارب أحجامهم وإمكاناتهم المختلفة يزيد بدون شك من حدة المنافسة بينهم.

٣/٤/٤ تصميم الاستراتيجية

يقصد بتصميم الاستراتيجية تطوير مجموعة من الخطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف الموجودة بالمنظمة. وهي تتضمن تحديد الأهداف القابلة للتحقيق، وتطوير الاستراتيجيات العامة واستراتيجيات الأعمال.

توضح استراتيجية المنظمة الإجابة على مجموعة التساؤلات الأساسية المرتبطة بنطاق عمل المنظمة لتوضيح الكيفية التي يتم من خلالها الوصول إلى النتائج المرغوبة في ضوء وضع وإمكانيات المنظمة، فالأهداف تمثل النهايات Endsوالاستراتيجية تمثل الوسيلةMeans التي يتم الاعتماد عليها للوصول إلى هذه النهايات. استراتيجية المنظمة تهتم بالإجابة على التساؤلات الخاصة بالكيفية :How -

- كيف يتم تحقيق النمو في أعمال المنظمة؟
- كيف يتم إشباع حاجات العملاء؟
- كيف تتم الاستجابة لظروف السوق المتغيرة؟
- كيف يتم تحقيق التفوق على المنافسين؟
- كيف تتم إدارة الوظائف المختلفة في المنظمة؟
- كيف يتم تطوير القدرات التنظيمية المختلفة؟
- كيف يتم الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية والمالية؟

ونجد أن الإجابة على مجموعة التساؤلات السابقة يمثل الإطار العام لاستراتيجية المنظمة وذلك في ضوء الظروف الخاصة بها والأهداف المطلوب تحقيقها. حيث تمثل استراتيجية المنظمة الخطة الرئيسية الشاملة التي توضح كيفية تحقيق المنظمة لرسالتها

وأهدافها، فهي تعمل على تعظيم أوجه النشاط أو المجالات التي تحقق فيها المنظمة ميزة تنافسية أساسية.

وتتضمن عملية تصميم الاستراتيجية تطوير ثلاث أنواع من الاستراتيجيات وهم

- الاستراتيجيات التنافسية
- الاستراتيجيات العامة للمنظمة
- الاستراتيجيات الوظيفية

١/٣/٤/٤ الاستراتيجيات التنافسية

يرى بورتر أن هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن أن تتبعها الشركة لتحقيق ميزة تنافسية وتتمثل هذه الاستراتيجيات في: -

- استراتيجية القيادة في التكلفة
- استراتيجية التمييز
- استراتيجية التركيز

استراتيجية القيادة في التكلفة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى جعل المنظمة أكثر قدرة على المنافسة من خلال إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة للوحدة عن باقي منافسيها، وبالتالي تحقق المنظمة ميزة تنافسية من خلال ما يلي:

- بيع منتجات المنظمة بأسعار منخفضة عن المنافسين، وبالتالي زيادة الحصة السوقية وزيادة الربحية.
- عدم تخفيض السعر مع تخفيض التكلفة يسمح للمنظمة أيضا بتحقيق أرباح عالية. وفي كلتا الحالتين يمكن أن يعاد استثمار هذه الأرباح في تطوير الأنشطة التسويقية والتكنولوجية وباقي الأنشطة الأخرى بالمنظمة.

استراتيجية التمييز

تعنى هذه الاستراتيجية توفير منتج أو خدمة يدرك من جانب العملاء على أنه منتج أو خدمة مميزة، والتمييز يسمح للشركة بأن تحقق هامش ربح مرتفع من خلال البيع بأسعار

مرتفعة، ويسمح لها أيضا بأن تكتسب منافع أخرى من خلال زيادة ولاء المشترين للمنتج خاصة في فترات الركود في الصناعات الموسمية والدورية.

وقد أوضح (ميلر، ١٩٨٨) أن هناك على الأقل نوعين من مداخل التمييز، ولكل منهما متطلبات ومجهودات مختلفة وهما:

- التمييز المعتمد على تطوير المنتج وهو يعتمد على محاولة خلق منتجات جذابة في الجودة، التصميم، الطراز، الكفاءة.
- التمييز المعتمد على المجهودات التسويقية المكثفة، وهو يحاول خلق صورة مميزة للمنتج من خلال الممارسات التسويقية المختلفة.

استراتيجية التركيز

تعني هذه الاستراتيجية التركيز على قطاع محدود من العملاء وخدمته بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية. وتعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة أن خدمة بعض القطاعات يمثل تعامل غير مربح أو انه ليس في صالح الشركة خدمة جميع قطاعات السوق، لذلك يتم التركيز على خدمة القطاعات التي تستطيع الشركة التنافس فيها بنجاح. وعادة تميل الشركات الصغيرة والتي لديها قصور في مواردها المالية باتباع هذه الاستراتيجية. وتتبع الشركة استراتيجية التركيز من خلال تحقيق ا لتمييز أو التكاليف المنخفضة أو تحقيق التمييز والتكاليف المنخفضة معا.

٢/٣/٤/٤ الاستراتيجيات العامة للمنظمة Corporate Strategy

تركز الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة على اختيار اتجاه المنظمة ككل، وفي حالة تعدد وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة أو تعدد خطوط المنتجات يكون لكل وحدة استراتيجيتها التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية وعلى الإدارة العليا في هذه الحالة التنسيق بين هذه الاستراتيجيات لضمان نجاح المنظمة ككل.

ويوجد العديد من الاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تختار المنظمة فيما بينها، وتحديد أياً منها أكثر ملائمة يتوقف على العديد من العوامل ومنها:

- مهمة الشركة وأهدافها طويلة الأجل
- معدلات نمو السوق
- المركز التنافسي للشركة

و تختلف استراتيجية الشركة من وقت لآخر باختلاف هذه العوامل السابقة وتتضمن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- استراتيجيات النمو (Growth Strategies)
- استراتيجيات الثبات (Stability Strategies)
- استراتيجيات التخفيض (Retrenchment Strategies)

وقد تتبع المنظمة أكثر من نوع من هذه الاستراتيجيات معاً وتنقسم كل منها بدورها إلى مجموعات أخرى فرعية كما يتضح من الشكل (٢/٤)

استراتيجيات التخفيض	استراتيجيات النمو	استراتيجيات الثبات
*تخفيض المبيعات الكلية	* التكامل - التكامل الأفقي - التكامل الراسي	* التحرك بحذر
* إغلاق خط إنتاجي		* عدم التغيير
* الحصاد		* تدعيم الربح
* البيع أو التصفية	* التنويع - التنويع المركز - التنويع المركب	

شكل رقم (٢/٤)

الاستراتيجيات العامة للمنظمة

استراتيجيات النمو:

يوجد بشكل عام استراتيجيتين للنمو هما استراتيجيتي التكامل (الأفقي والرأسي) واستراتيجية التنويع (المركب أو المركز).

استراتيجيات التكامل: Integration Strategies

- **التكامل الرأسي: Vertical Integration**

ويقصد به إضافة حلقة سابقة (الموردين) أو لاحقة (الموزعين) لأنشطة الشركة بما يؤدى لنمو أفضل، وقد يتم هذا النمو داخليا من خلال توسيع عملياتها الحالية، وقد يتم هذا النمو خارجيا بالتعاون مع الغير من خلال الاستحواذ أو السيطرة.

وفي حالة إضافة أنشطة سابقه كانت تؤدى بواسطة المورد يسمى تكامل رأسي للخلف (Backward Integration)، وفي حالة إضافة أنشطة لاحقة كانت تؤدى بواسطة الموزع يسمى تكامل رأسي للأمام (Forward Integration)

<u>ويتم استخدام التكامل الراسي للأمام في الحالات التالية:</u>

- عندما يكون الموزع الحالي غير قادر على مقابلة الاحتياجات التوزيعية للشركة أو أنه أكثر تكلفة ولا يمكن الاعتماد عليه.
- عندما لا تحقق جودة قنوات التوزيع غير المملوكة للشركة ميزة تنافسية للمنظمة.
- عندما تنافس المنظمة في صناعة تتسم بالنمو ومتوقع لها استمرار النمو.
- عندما تمتلك المنظمة الموارد البشرية والمادية اللازمة لإدارة قنوات توزيع جديدة لمنتجاتها.
- عندما يحقق الموزع الحالي ربح مرتفع، ويعنى هذا أن الشركة عندما تقوم بتوزيع منتجاتها فسيكون الأمر مربحاً.
- عندما يكون حجم الإنتاج ثابت بدرجة كبيرة حتى يمكن التنبؤ بالطلب على منتجاتها.

<u>ويتم استخدام التكامل الراسي للخلف في الحالات التالية:</u>

- عندما يكون المورد أو الموردين الحاليين غير قادرين على مقابلة احتياجات المنظمة، كما انهم أكثر تكلفة ولا يمكن الاعتماد عليهم.
- عندما يكون عدد الموردين صغير وعدد المنافسين كبير.
- عندما تنافس المنظمة في صناعة تتسم بارتفاع معدلات نموها.
- عندما تمتلك المنظمة الموارد الكافية لإدارة عمل جديد يتعلق بتوريد احتياجاتها
- عندما تتسم الأسعار بالثبات حتى يمكن تثبيت تكلفة المواد الخام وأسعار المنتجات.
- عندما يحقق المورد الحالي هامش ربح مرتفع وبالتالي سيكون هذا النشاط مدراً للربح للشركة.
- عندما ترغب المنشأة أو تكون في حاجة لتوريد احتياجاتها بسرعة.

- **التكامل الأفقي Horizontal Integration**

وهو يتحقق من خلال تقديم منتجات الشركة في مواقع جغرافية جديدة وزيادة المنتجات والخدمات المقدمة في السوق الحالي. وقد تنمو الشركة أفقيا من خلال التطوير الداخلي بالاعتماد على إمكانات المنظمة، أو الخارجي من خلال الامتلاك والتحالفات الاستراتيجية مع شركات أخرى في نفس الصناعة.

ويتم استخدام التكامل الأفقي في الحالات التالية:

- عندما تنافس المنظمة في صناعة تتسم بالنمو.
- عندما تكون اقتصاديات الحجم الكبير محققة لميزة تنافسية للشركة
- عندما تمتلك المنظمة الموارد الكافية لإدارة أنشطتها التي تم التوسع لإنجاحها.
- عندما يكون المنافس في موقف ضعيف نظرا لعدم توافر المهارات الإدارية لديه، أو لعدم توافر الموارد التي تمتلكها الشركة في هذه الحالة حيث أن التكامل الأفقي لن يكون مناسب إذا كان أداء المنافس ضعيف بسبب انخفاض مبيعات الصناعة.

استراتيجيات التنويع: Diversification

عند دخول الصناعة في مرحلة النضج تصبح معظم الشركات غير قادرة على اتباع استراتيجيات النمو الرأسي أو الأفقي ما لم يكن بعض المنافسين قادرين على التوسع دولياً في أسواق لم تدخل بعد في مرحلة النضج، وبالتالي لا توجد فرصة أمام الشركات في هذه الحالة سوى التنويع والدخول في صناعات مختلفة إذا أرادت الاستمرار في النمو. ومن أهم استراتيجيات التنويع هي:

- **استراتيجية التنويع المركز Concentric (Related) Diversification**

وهي تعنى إضافة منتجات أو أنشطة مترابطة من الناحية الفنية أو التسويقية أو الإنتاجية مع المنتجات الحالية للشركة، وتعتمد أساسا على الاستفادة من الخبرات الفنية أو التسويقية أو الإنتاجية.

ويتم استخدام استراتيجية التنويع المركز في الحالات التالية:

- عندما يؤدى إضافة منتجات جديدة مرتبطة إلى زيادة جوهرية في مبيعات المنتجات الحالية.
- عندما يمكن تقديم المنتجات الجديدة المرتبطة بأسعار تنافسية مرتفعة
- عندما تكون منتجات المنظمة الحالية في مرحلة الانحدار.

- عندما تمتلك المنظمة كفاءات إدارية جيدة

- **استراتيجية التنويع المركب (Unrelated) diversification Conglomerate**

وتعنى إضافة منتجات أو أنشطة غير مترابطة أي ليس لها صلة أو علاقة بالتكنولوجيا أو السلع أو الأسواق المستخدمة حالياً بواسطة المنظمة. ونتيجة لهذه الصناعات غير المتشابهة معها فإنها تجد فرص تسويقية للنمو في هذه الصناعات.

ويتم استخدام استراتيجية التنوع المختلط في الحالات التالية:

- عندما تنحدر مبيعات وأرباح الصناعة
- عندما تمتلك المنظمة المهارات الإدارية ورأس المال الذي تحتاج له لكي تنافس بنجاح في صناعة جديدة.
- عندما تتوافر الفرصة للمنشأة لامتلاك مجال أو مجالات جديدة غير مرتبطة.
- وجود تعاون مالي بين الشركة التي تسعى للتنويع والشركة التي يطلب منها التعاون. فالفرق الأساسي بين التنويع المركز والمختلط هو أن التنويع المركز يعتمد على تشابه المنتجات والأسواق والتكنولوجيا كما سبق التوضيح ولكن في التنويع المختلط فالأساس هو اعتبارات الربحية.
- عندما تكون الشركة قد مرت بتجارب سيئة ناتجة من تركيزها في صناعة واحدة. ولهذا تلجأ للتنويع وفقاً لمبدأ لا تضع البيض كله في سلة واحدة.

استراتيجيات النمو المركز: Intensive Growth

وهي تتضمن استراتيجيات السيطرة على السوق، والنفاذ للسوق، وتطوير السوق.

- **النفاذ / اختراق للسوق: Market Penetration**

ويقصد بها زيادة المبيعات من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية من خلال بذل جهود تسويقية إضافية وفعالة، ويتم ذلك عن طريق محاولة التأثير على المستهلك الحالي بزيادة استهلاكه من السلعة أو جذب مستهلكين يتعاملون مع المنافسين.

ويتم استخدام استراتيجية النفاذ للسوق في الحالات التالية:

- عندما تكون الأسواق الحالية غير مشبعة بمنتجات الشركة
- عندما يكون معدل الاستخدام للعملاء الحاليين يمكن زيادته بشكل جوهري.
- عندما تكون الحصة السوقية للمنافسين الرئيسين في انخفاض في حين هناك نمو وزيادة في مبيعات الصناعة ككل.

- عندما يؤدى اقتصاديات الحجم الكبير إلى تحقيق ميزة تنافسية.

- **تطوير السوق Market Development**

ويقصد بها اختراق أسواق جديدة ويتحقق ذلك عن طريق تسويق المنتجات الحالية في أسواق جديدة (تطوير الأسواق)، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق تسويق السلعة في سوق جديد لم تدخلها السلعة من قبل أو عن طريق جذب قطاع تسويقي لم يتعود على استهلاك السلعة.

ويتم استخدام استراتيجية تطوير السوق في الحالات التالية:

- عندما تكون قنوات التوزيع الجديدة المتاحة تحقق أداء جيد وغير مكلف ويمكن الاعتماد عليها.
- عندما تكون المنظمة ناجحة في الأعمال التي تؤديها حالياً.
- عندما تمتلك المنظمة الموارد اللازمة لإدارة توسعاتها بنجاح
- عندما يتوافر لدى المنشأة طاقة إنتاجية فائضة.

تطوير المنتج Product Development

ويقصد بها زيادة المبيعات عن طريق تطوير السلعة الحالية وتسويقها في السوق الحالية (تطوير المنتج)، ويتم ذلك عن طريق إضافة خصائص وسمات جديدة للسلعة أو إنتاج درجات مختلفة من الجودة أو إنتاج موديلات وأحجام جديدة أو أكثر من بديل مما سبق.

ويتم استخدام استراتيجية تطوير المنتج في الحالات التالية:

- عندما تمتلك المنظمة منتجات ناجحة ولكن منتجاتها الآن تمر بمرحلة النضج في دورة حياة المنتج، ومبرر ذلك هو جذب عملاء راضيين لتجربة منتجات جديدة وذلك نتيجة لخبراتهم السابقة الجيدة مع المنتجات الحالية للشركة.
- عندما تنافس الشركة في صناعة تتسم بالتطوير التكنولوجي السريع
- عندما يقدم المنافسين الرئيسيين منتجاتهم بجودة عالية وبسعر مناسب ومنافس.
- عندما تنافس الشركة في صناعة تتسم بارتفاع معدلات النمو.

٣/٣/٤/٣ الاستراتيجيات الوظيفية

تعبر الاستراتيجيات الوظيفية عن مجموعة الأنشطة الرئيسية والروتينية التي يجب أن تؤدى في كل قطاع وظيفي (التسويق-التمويل-الإنتاج – البحوث والتطوير – الموارد البشرية) لتقديم منتجات وخدمات المشروع. وبكلمات أخرى فان الاستراتيجيات الوظيفية عبارة عن ترجمة الاستراتيجية العامة إلى مجموعة من التصرفات المصممة لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل. وبصفة عامة يلاحظ أن هناك اختلاف بين استراتيجية الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية وذلك في ثلاثة مجالات أساسية وهي: -

المدى الزمني للتخطيط، تركز الاستراتيجية الوظيفية على المدى الزمني القصير ويفيد ذلك في تركيز اهتمام مديري الوحدات الوظيفية (مديري الصف الأول) على ما هو مطلوب أداؤه الآن لتحقيق استراتيجية الأعمال. وإتاحة الفرصة لمديري الوحدات الوظيفية على إجراء التعديلات اللازمة للتوافق مع الظروف الحالية.

درجة التحديد، تمتاز الاستراتيجيات الوظيفية بأنها أكثر تحديدا من استراتيجيات الأعمال. في حين تقدم استراتيجيات الأعمال اتجاه عام لأسلوب العمل فان الاستراتيجيات الوظيفية تحدد الأنشطة المطلوب أداؤها في كل قطاع وظيفي وبالتالي تمكن مدير كل وحدة أعمال من تحديد كيفية مساهمة هذه الوحدة في تحديد الأهداف قصيرة الأجل.

القائمين بالتطوير، في حين تقع مسئولية تطوير استراتيجية الأعمال على عاتق مديري الإدارة العليا فان مسئولية تطوير الاستراتيجيات الوظيفية تتم بواسطة مديري الوحدات الوظيفية من خلال قيامهم بتطوير عدد من الأهداف والاستراتيجيات التشغيلية قصيرة الأجل التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ويوضح الشكل رقم (٣/٤) الفرق بين استراتيجية الشركة واستراتيجية الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية بالتطبيق على إحدى الشركات التي تعمل في مجال صناعة السينما.



شكل رقم (٤/٥)

العلاقة بين استراتيجية الشركة واستراتيجيات الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية

٤/٤/٤ تطبيق الاستراتيجية

هي العملية التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجيات العامة واستراتيجيات الأعمال موضع التنفيذ من خلال تطوير الاستراتيجيات الوظيفية، والخطوط الإرشادية لسياسة، والبرامج، والموازنات، والإجراءات. قد تتضمن هذه العملية إحداث تغيرات في ثقافة وهيكل ونظام الإدارة بالمنظمة ككل. وغالبا ما تتضمن عملية تطبيق الاستراتيجية القرارات اليومية لتخصيص الموارد.

- الاستراتيجية الوظيفية، هي المدخل الذي يتم الاعتماد عليه بواسطة جزء إداري معين لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ووحدة الأعمال من خلال تعظيم إنتاجية الموارد. حيث تهتم الاستراتيجية الوظيفية بتطوير وتنمية القدرات الأساسية لإمداد الشركة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية. ومن الأمثلة على الاستراتيجيات الوظيفية للبحوث والتطوير هي استراتيجية التبعية التكنولوجيا (محاكاة منتجات الآخرين) أو القيادة التكنولوجيا (أخذ المبادرة في الابتكار).
- السياسات، السياسة هي الخطوط الإرشادية العامة لاتخاذ القرار التي تربط بين تصميم الاستراتيجية وتطبيقها. وتقوم الشركات بتطوير السياسات لكي تتأكد من أن العاملون يقوموا باتخاذ القرارات والتصرفات التي تؤيد رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة.
- البرامج، البرنامج هو مجموعة الأنشطة أو الخطوات المطلوبة لإتمام خطة محددة. فهي قد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة، وتغيير الثقافة الداخلية للشركة، أو بداية جهود بحثية جديدة.
- الموازنات، عبارة عن برامج الشركة معبرا عنها في صورة نقدية. حيث يتم التعبير عن التكاليف التفصيلية لكل برنامج.
- الإجراءات، وعادة ما يطلق عليها إجراءات التشغيل النمطية، وهي عبارة عن مجموعة من الخطوات أو الأساليب المتتابعة التي توضح بالتفصيل كيفية أداء وظيفة أو مهمة معينة.

ويوضح (Thompson & Strickland, ٢٠٠٣) أن وضع الاستراتيجية موضع التطبيق يتضمن النواحي الأساسية التالية: -

- بناء الهيكل التنظيمي القادر على تطبيق الاستراتيجية بنجاح.

- تخصيص موارد المنظمة على الوحدات التنظيمية بالشكل الذي يمكن هذه الوحدات من أداء مهامها بنجاح.
- تطوير السياسات والإجراءات التشغيلية المدعمة للاستراتيجية.
- وضع الاستراتيجية التي تم اختيارها موضع التنفيذ.
- ربط هيكل المكافآت بإنجاز النتائج المستهدفة.
- تطوير ثقافة المنظمة ومناخ العمل الملائم لتطبيق الاستراتيجية.
- استخدام نظم المعلومات والاتصالات التي تمكن العاملين في المنظمة من أداء أدوارهم بنجاح.
- استخدام أفضل الممارسات والبرامج اللازمة لتحقيق التحسين المستمر.
- ممارسة القيادة الداخلية المطلوبة لدفع عملية التطبيق نحو الأمام.

٥/٤/٤ التقييم والرقابة

التقييم والرقابة هي العملية التي يتم من خلالها فحص نتائج أنشطة المشروع حتى يمكن مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب. حيث يستخدم المديرون في جميع المستويات الإدارية المعلومات الناتجة من عملية المقارنة لاتخاذ التصرفات التصحيحية وحل المشكلات. وعلى الرغم من أن التقييم والرقابة هي العنصر الأساسي الأخير للإدارة الاستراتيجية فإنها تعمل على إبراز نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية السابق تنفيذها وبالتالي التحفيز على بدء عملية الإدارة الاستراتيجية من الجديد. ويمثل الأداء النتيجة النهائية للأنشطة فهو يتضمن المخرجات الفعلية لعملية الإدارة الاستراتيجية. ويتمثل المبرر الأساسي للقيام بالإدارة الاستراتيجية من خلال قدرتها على تحسين أداء المنظمة مقاسا عادة في صورة الأرباح والعائد على الاستثمار. وحتى يمكن أن تتسم عملية التقييم والرقابة بالفاعلية فيجب على المديرين الحصول على معلومات واضحة وفورية وغير متحيزة من الأفراد الذين يعملون في المستويات الإدارية الأدنى، حيث يقوم المديرين باستخدام هذه المعلومات لمقارنة ما حدث بالفعل مع ما تم التخطيط له أصلا في مرحلة تصميم الاستراتيجية.

ويجب هنا الأخذ في الحسبان التغذية العكسية/ عملية التعلم مع قيام المشروع أو وحدة الأعمال بتطوير استراتيجياتها، وبرامجها ٠٠٠٠ الخ فإنها يجب أن تنظر دائما إلى الوراء لمراجعة وتصحيح القرارات التي تم اتخاذها مسبقا. فعلى سبيل المثال فان الأداء الضعيف

(الذي تم قياسه في مرحلة التقييم والرقابة) يشير عادة لوجود شيء غير سليم سواء في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو مرحلة التنفيذ. أو قد تعني أن هناك متغير رئيسي (مثل دخول منافس جديد للسوق) قد تم تجاهله خلال مرحلة دراسة وتقييم البيئة.

أسئلة للمراجعة

أولا: حدد مدى صحة أو خطا العبارات التالية:

١- يطلق لفظ الاستراتيجية على مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة لمساعدتها في الوصول إلى أهدافها

٢- رسالة المنظمة عبارة عن جملة محددة تحدد الغرض من تواجد المنظمة.

٣- تقع مسئولية تحديد الاستراتيجية العامة للمنظمة على مديري الإدارة المباشرة

٤- السياسة هي مجموعة من الإرشادات الرسمية المكتوبة

٥- البرنامج هو مجموعة الأنشطة أو الخطوات المطلوبة لإتمام خطة محددة..

٦- يقصد باستراتيجية تطوير السوق قيام المنظمة بدخول أسواق جديدة باستخدام منتجات جديدة.

٧- تسمح استراتيجية التمييز للشركة بأن تحقق هامش ربح مرتفع من خلال البيع بأسعار مرتفعة.

٨- سياسة اختراق السوق تعتمد على زيادة المبيعات من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية من خلال بذل جهود إنتاجية إضافية وفعالة.

٩- ينتج عن متغيرات البيئة الداخلية فرص و/ أو تهديدات تواجه المنظمة.

١٠- تستخدم استراتيجية التكامل الراسي للأمام عندما يكون عدد الموردين صغير وعدد المنافسين كبير

ثانيا: أختار الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية

١١- الجملة ذات الصياغة العامة التي تعكس طموحات الإدارة حول المنظمة ومستقبل أعمالها يطلق عليها مصطلح

(أ) الهدف **(ب)** السياسة

(ج) الاستراتيجية **(د)** الرؤية

١٢- ماهي الاستراتيجية التي تحدد من خلالها إدارة المنظمة الصناعة والأسواق التي سوف تنافس فيها المنشاة

(أ) استراتيجية المنظمة **(ب)** الاستراتيجية الوظيفية

(ج) الاستراتيجية التنافسية **(د)** استراتيجية القسم

١٣-مجموعة الخطوات أو الأساليب المتتابعة التي توضح بالتفصيل كيفية أداء وظيفة أو مهمة معينة.

(أ) الإجراءات **(ب)** السياسات

(ج) الأهداف **(د)** الاستراتيجيات

١٤- يطلق على التكامل مع الموردين

(أ) التكامل الراسي للخلف **(ب)** التكامل الراسي للأمام

(ج) التكامل الأفقي **(د)** لا شيء مما سبق

١٥- قيام مجموعة من المديرين بتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية يطلق عليه

(أ) تحليل المنافسين **(ب)** تحليل رسالة المنظمة

(ج) تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات **(د)** التحليل الوظيفي

١٦- ضعف المهارات الفنية للعاملين بالمنظمة يمثل

(أ) نقطة قوة　　　　**(ب)** نقطة ضعف

(ج) فرصة　　　　**(د)** تهديد

١٧- زيادة عدد المنافسين في الصناعة يمثل

(أ) نقطة قوة　　　　**(ب)** نقطة ضعف

(ج) فرصة　　　　**(د)** تهديد

١٨-بناء على تحليل القوة التنافسية لبورتر، كلما ---------- عدد الشركات المتنافسة في الصناعة، كلما -------- مستوى الربح في هذه الصناعة

(أ) زاد، انخفض　　　　**(ب)** زاد، زاد

(ج) انخفض، زاد　　　　**(د)** انخفض، انخفض

١٩- قيام المنشاة بإنتاج منتجات نمطية بتكلفة اقل من منافسيها يطلق عليها استراتيجية

(أ) التركيز　　　　**(ب)** القيادة في التكلفة

(ج) التمييز　　　　**(د)** التنميط

٢٠- قيام شركة ابل بافتتاح متجر التجزئة الخاصة بها هو مثال لاستراتيجية

(أ) التكامل الراسي للخلف　　　　**(ب)** التكامل الأفقي

(ج) التكامل الراسي للأمام　　　　**(د)** التنويع المختلط

الإجابات

رقم العبارة	الإجابة
١.	صحيحة
٢.	خطأ
٣.	خطأ
٤.	خطأ
٥.	صحيحة
٦.	خطأ
٧.	صحيحة
٨.	خطأ
٩.	خطأ
١٠.	خطأ
١١.	(د)
١٢.	(أ)
١٣.	(ب)
١٤.	(أ)
١٥.	(ج)
١٦.	(ب)
١٧.	(د)
١٨.	(أ)
١٩.	(ب)
٢٠.	(ج)

الفصل الخامس
صنع القرارات

محتويات الفصل:

الفصل الخامس

صنع القرارات

تعتبر عملية صنع القرارات هي جوهر العملية الإدارية لارتباطها بممارسة كافة الوظائف الإدارية داخل المشروع. فالمدير بغض النظر عن موقعه التنظيمي يقضي جزء كبير من وقته في صنع القرارات. ويقصد **بالقرار** الاختيار الرشيد من بين عدة بدائل مرتبطة بموقف معين. وبالتالي فان **عملية صنع القرار** هي عملية المفاضلة والتقييم الدقيق لمجموعة من البدائل في ظل ظروف وتوقعات معينة، واختيار أفضل هذه البدائل للوصول إلى حل لمشكلة قائمة أو تحقيق هدف معين.

وتحدث **المشكلة** عند حدوث فجوة بين المستوى الفعلي (المحقق) والمستوى المستهدف (المخطط). ومن أمثلة المشكلات التي توجه مديري الأعمال:

- انخفاض مستوى المبيعات المستهدف عن مستوى المبيعات الفعلي.
- زيادة نسبة المعيب في الوحدات المنتجة عن المستوى المتوقع
- زيادة معدل دوران العمالة عن المعدل المتوسط في الصناعة

بشكل عام هناك طريقتين للتعامل مع المشكلات، وهما التفكير المنظم والتفكير الحدسي والتفكير المنظم يتضمن التعامل مع المشكلات في شكل تحليلي رشيد، أما التفكير الحدسي فهو التعامل مع المشكلات بشكل تلقائي ومرن.

بالنسبة للتفكير المنظم فهو طريقة تفكير تشمل تجزئ المشكلة المعقدة إلى أجزاء ومكونات أصغر وإدارتها بشكل منطقي ومتكامل .والمدير الذي يستخدم التفكير المنظم فإنه من المتوقع أن يضع خطة قبل عمل أي شيء، ثم يبحث عن المعلومات لتسهيل حل المشكلة خطوة بخطوة.

ويخصص هذا الفصل بشرح عملية صنع القرار وأنواع القرارات المختلفة التي يتخذها المدير والافتراضات المختلفة التي تبنى عليها عملية صنع القرار.

أنواع القرارات

يمكن النظر إلى القرارات من عدة جوانب نوضحها فيما يلي: -

القرارات الإيجابية والقرارات السلبية

يقصد بالقرارات الإيجابية القرارات التي يترتب عليها القيام بتصرف معين أو وقف تصرف معين، ومن الأمثلة على ذلك القرار بإدخال منتج جديد في خط الإنتاج أو إسقاط منتج من خط الإنتاج.

أما القرارات السلبية فتعني عدم اتخاذ القرار في الوقت الحالي إما لصعوبة حصر البدائل أو عدم مناسبة الوقت. ومن الأمثلة على ذلك استمرار المنشاة في سوق معين على الرغم من عدم ربحية هذا السوق نتيجة لعدم ملاءمة الوقت الحالي للانسحاب من هذا السوق.

القرارات المبرمجة وغير المبرمجة Programmed and Non-Programmed Decisions

يقصد بالقرارات المبرمجة، تلك القرارات المتكررة التي تصدرها الإدارة بصفة مستمرة لمواجهة مشكلات العمل اليومية ومن الأمثلة على هذه القرارات: دفع أجور العمال، منح الأجازات، إعادة إصدار أوامر الشراء للمواد الأولية ... الخ. بصفة عامة لا يتطلب اتخاذ هذه القرار المرور بجميع الخطوات السابق تحديدها لاتخاذ القرار بل يتم اتخاذها بشكل فوري ووفق المعايير المبرمجة السابق تحديدها سلفا.

في حين يقصد بالقرارات غير المبرمجة تلك القرارات المرتبطة بالمشكلات التي تواجهه الشركة لأول مرة أو التي نادرا ما تحدث ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها. مثل قرارات إنشاء وحدة إنتاجية جديدة، قرار الاندماج أو زيادة راس المال، قرار تصفية المشروع .. الخ. مثل هذه القرارات يكون من الصعب اتخاذها بشكل فوري فهي تتطلب جهدا فكريا وتحتاج لوقت كافي لجمع المعلومات وتقييم البدائل وتقييمها.

المقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

معيار المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
نوع المشكلة	روتينية محددة المعالم	غير محددة المعالم
ظروف اتخاذ القرار	ظروف اتخاذ القرار مستقرة وثابتة نسبيا	الظروف متغيرة وغير مستقرة
نوعية البيانات المستخدمة	البيانات المستخدمة تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكدة	البيانات غير مؤكده نسبيا
الوقت والجهد اللازمين للوصول للقرار	الوقت والجهد المطلوب محدود	الوقت والجهد المبذول كبير نسبيا
المستوى الإداري المسئول عن اتخاذ القرار	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية	غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا
الإطار الزمني للقرار	قصير المدى	طويل ا لمدى نسبيا
مجال النشاط	تتعلق عادة بالأنشطة التشغيلية للمنظمة	تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمنظمة
الأهداف	واضحة ومحددة	تتسم بالغموض
يعتمد الحل على	الإجراءات والقواعد والسياسات	الحكم الشخصي لمتخذ القرار

القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية

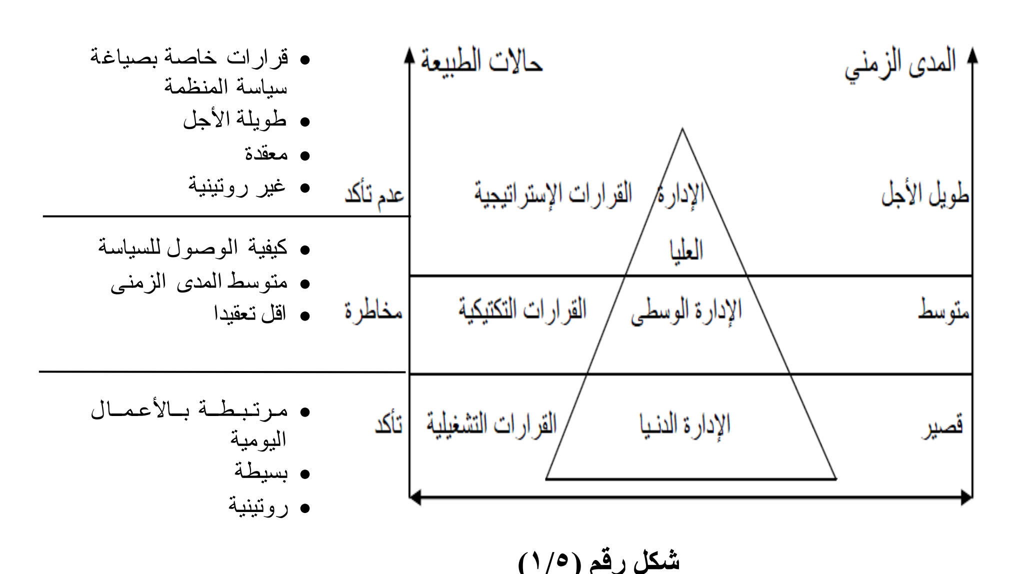
القرارات الاستراتيجية هي قرارات طويلة الأجل، تتسم بالتعقد ويتم اتخاذها بواسطة الإدارة العليا، وتؤثر هذه القرارات على الاتجاه العام للشركة كما إنها تغطي فترة زمنية طويلة وتؤخذ في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد. ومن الأمثلة على هذا قرار الشركة بان تصبح الرائدة في السوق في مجال عملهم

القرارات التكتيكية وهي قرارات متوسطة الأجل واقل تعقيدا يتخذها مديري الإدارة الوسطى. وهي تتبع القرارات الاستراتيجية وتهدف إلى تحقيق الأهداف المنصوص عليها

في أي قرار استراتيجي. على سبيل المثال من اجل أن تصبح الشركة الرائدة في السوق يجب على ا لشركة أن تقوم بتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو فتح فروع جديدة

القرارات التشغيلية وهي القرارات اليومية التي يتخذها المديرون في الإدارة المباشرة وتتسم هذه القرارات بانها بسيطة وروتينية. ومن الأمثلة على ذلك قرارات جدولة الإنتاج ومراقبة الجودة.

ويوضح الشكل رقم (١/٥) الفرق بين القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية من حيث المدى الزمنى وظروف اتخاذ القرار



شكل رقم (١/٥)

الفرق بين القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية

ظروف بيئة صنع القرار

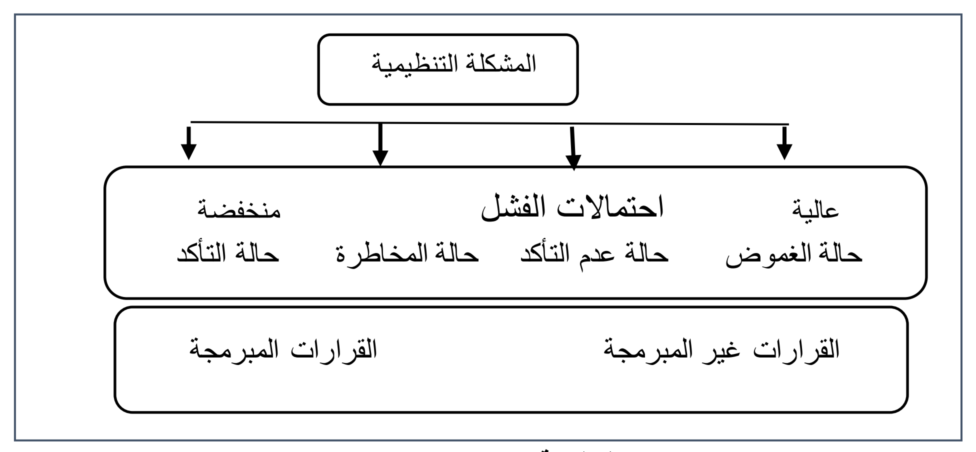
يواجه صانع القرار بأربع مواقف أو حالات لبيئة صنع القرار وذلك نتيجة لتعدد الظروف البيئة المحيطة بالمنظمة من حيث درجة التعقيد والتغيير بالإضافة إلى اختلاف حجم ونوع وطبيعة المعلومات المتاحة لصانع القرار. وتتمثل هذه المواقف في حالة التأكد، وحالة المخاطرة، وحالة عدم التأكد، وحالة الغموض

حالة التأكد (Certainty): هي الحالة التي تكون فيها البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار متاحة ومعلومة على وجه الدقة. حيث يكون متخذ القرار على دراية تامة بالمستقبل ويعلم علم اليقين المتغيرات المختلفة المؤثرة على المشكلة. وتعتبر هذه الحالة حالة مثالية من النادر حدوثها؟

حالة المخاطرة (Risk): وهي الحالة الأكثر شيوعا التي يتوافر فيها قدر من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة. ولكن النتائج المستقبلية المرتبطة بكل بديل تخضع للصدفة. وفي هذه الحالة يعتمد المديرون على البيانات التاريخية والتجارب الشخصية السابقة لتحديد الاحتمالات الخاصة بحدوث كل بديل من البدائل.

حالة عدم التأكد :(Uncertainty) في هذه الحالة يعلم المديرون الأهداف التي يرغبون في تحقيقها ولكن المعلومات عن البدائل والأحداث المستقبلية غير مكتملة. في حالة عدم التأكد يكون من الصعب على المدير تحيل والتنبؤ بالمتغيرات المؤثرة على اتخاذ القرار مثل الأسعار وتكلفة الإنتاج وتكلفة راس المال .. الخ. في مثل هذه الحالة يعتمد المدير على وضع مجموع من الافتراضات حول الأحداث المستقبلية واحتمالاتها.

حالة الغموض (Ambiguity): وتعتبر هذه الحالة هي أكثر حالات صنع القرار صعوبة وتعقيدا. حيث يواجه صانع القرار موقف يتعذر عليه فيه تحديد المشكلة أو الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل دقيق، هذا بالإضافة إلى صعوبة جمع المعلومات اللازمة لصنع القرار. في بعض الأحيان قد ينشا الغموض نتيجة لصعوبة التعاون بين المديرين المشاركين في صنع القرار كنتيجة للتعارض في وجهات النظر الخاص بكل منهم وعدم الاتفاق فيما بينهم على ما يجب تنفيذه.



شكل رقم (٢/٥)

الظروف التي تؤثر على احتمالات فشل القرار

نماذج صنع القرار

النموذج الكلاسيكي The Classical Model of Decision Making

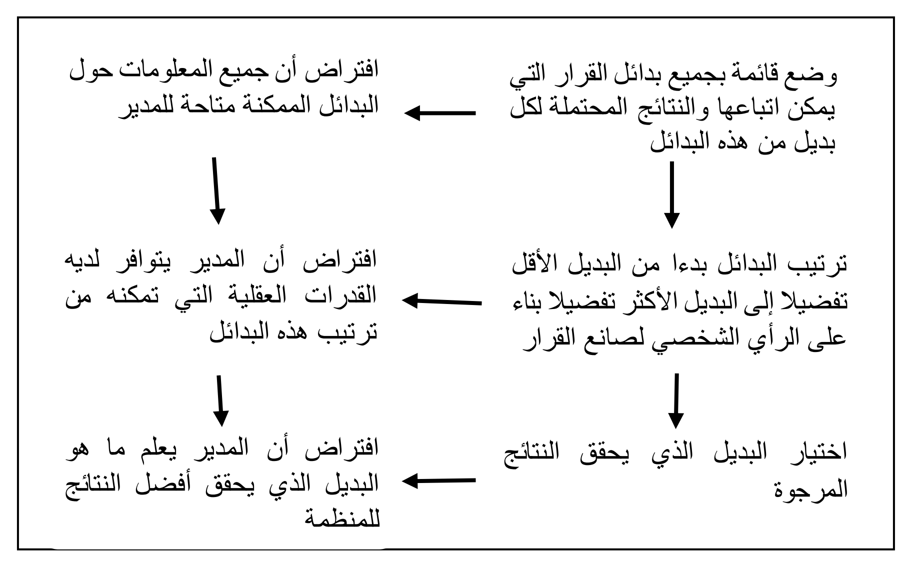
يستند النموذج الكلاسيكي لصنع القرار على افتراضات الرجل الاقتصادي الرشيد، تتمثل أهم سمات هذا النموذج في النقاط التالية

- يعمل صانع القرار على تحقيق أهداف محددة بدقة ومعروفة لجميع المشاركين في عملية صنع القرار
- يعمل صانع القرار في ظل ظروف التأكد التام مع توفر المعرفة بجميع البدائل المتوقع حدوثها والاحتمالات الخاصة بحدوث كل بديل
- معايير تقييم البدائل معروفة بدقة، ويقوم متخذ القرار باختيار البديل الذي يعمل على تعظيم العائد الاقتصادي للمنظمة
- صانع القرار شخص رشيد يستخدم المنطق في تحديد بدائل الحل وترتيب الأولويات وتقييم البدائل، ويعمل على تنفيذ البديل الذي يؤدي إلى تعظيم فرص تحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر النموذج التقليدي لصنع القرار نموذج معياري Normative، حيث انه يعمل على تحديد الكيفية التي يجب على المدير اتباعها لصنع القرار. فهو لا يصف كيف يقوم

المديرون بالفعل باتخاذ القرار بل هو يقدم مبادئ توجيهية حول كيفية القيام بذلك للوصول إلى النتائج المثلى. للمنظمة.

ويمكن القول بصفة عامة أن هذا النموذج غير واقعي لأن معظم افتراضاته يغلب عليها الطابع النظري.



شكل رقم (٣/٦)

النموذج الكلاسيكي لصنع القرار

النموذج الإداري The Administration Model of Decision Making

نتيجة لوجود الكثير من القيود على القدرات البشرية والتي تحد من قدرة المدير على الإلمام بجميع المعلومات وتحديد جميع البدائل الممكنة، قام علماء الإدارة بتطوير النموذج الإداري لصنع القرارات والذي يعتمد على مفهوم " الرشد النسبي" والذي يعني أن درجة رشد القرار تحددها البيانات المتاحة وقت صنع القرار. ويقوم هذا النموذج على الافتراضات التالية:-

- يتصرف المدير في ضوء معلومات غير كاملة أو جزئية عن البدائل المتاحة والنتائج المترتبة على كل منها، كما أنه يخضع لمحددات أو قيود ذهنية.

- غالبا ما تكون الظروف التي تظهر فيها المشاكل هي ظروف المخاطرة (والتي تحدث عندما يتوافر لدى المدير القدرة على معرفة المخرجات المتوقعة لتصرف معين وكذلك القدرة على تحديد احتمالات حدوث كل مخرج من هذه المخرجات) أو عدم التأكد.
- أن المشاكل غالبا ما تكون غير محددة تحديدا دقيقا، أو تكون لها هياكل غير واضحة.
- يترتب على ما سبق أن القرار الذي يتخذ يكون هو (القرار المرضى)، حيث يقوم المديرون نتيجة لمحدودية المعلومات وضيق الوقت بدراسة عدد محدود من البدائل المتاحة واختيار البديل المقبول أو المرضي.

النموذج السياسي Political Model

يستخدم هذا النموذج لصنع القرارات غير المبرمجة، عندما تتسم الظروف المحيطة ببيئة القرار بعدم التأكد، وتكون المعلومات المتاحة محدودة، كما لا يتوافر درجة من التوافق حول ماهية الأهداف المطلوب تحقيقها أو التصرفات الواجب اتباعها.

معظم القرارات التنظيمية تتم في ظل وجود مديرين يعمل كل منهم على تحقيق هدف مختلف، وفي نفس الوقت يجب عليهم العمل سويا وتبادل المعلومات للوصول إلى توافق. وفي مثل هذه الحالات يعمل المديرين على بناء ائتلافات لاتخاذ قرارات تنظيمية معقدة.

ويبنى النموذج السياسي على أربعة افتراضات أساسية تتمثل في: -

- تتكون المنظمات من مجموعات من الأفراد لهم اهتمامات وأهداف وقيم مختلفة. كما يختلف المديرون فيما بينهم بالنسبة لأولويات حل مشكلات الأعمال.
- المعلومات المتاحة لصنع القرار غامضة وغير كاملة. محاولات تحقيق الرشد في اتخاذ القرار يتم تقيدها بسبب تعقد مشكلات الأعمال وكذلك القيود التنظيمية والشخصية المفروضة على متخذ القرار
- لا يتوافر لدى المديرين الوقت والموارد والطاقة الذهنية التي تمكنهم من تحديد جميع أبعاد المشكلة وجمع جميع المعلومات اللازمة
- يشارك المديرون في حلقات نقاشية من الشد والجذب للاتفاق على أهداف المنظمة ومناقشة البدائل المختلفة. يتم اتخاذ القرارات بعد عقد عدة مناقشات ومساومات بين أفراد التحالف.

النموذج الكلاسيكي	النموذج الإداري	النموذج السياسي
تتسم المشكلة والأهداف بالوضوح	تتسم المشكلة والأهداف بالغموض	تتسم الأهداف بالتعدد والتعارض
حالة التأكد	حالة عدم التأكد	حالة عدم التأكد / الغموض
توافر جميع المعلومات حول البدائل ونتائجها	معلومات محدودة عن البدائل ونتائجها	وجهات نظر غير متوافقة بالإضافة إلى غموض المعلومات
اختيار رشيد بواسطة الأفراد لتعظيم مخرجات القرار	قرار مرضي لحل المشكلة باستخدام الحدس الشخصي	المساومة والمناقشة بين أفراد التحالف

مراحل صنع القرار

تمر علمية صنع القرار بعده خطوات رئيسية نوضحها فيما يلي: -

أولا: تحديد المشكلة

ثانيا: البحث عن الحلول البديلة

ثالثا: تقييم البدائل

رابعا: تقييم البدائل

خامسا: اختيار انسب ا لبدائل

سادسا: وضع القرار موضع التنفيذ

أولا: تحديد المشكلة

تعتبر مرحلة تحديد المشكلة من أخطر وأهم مراحل صنع القرار حيث أن عدم التحديد الدقيق للمشكلة يؤدي إلى بذل الجهود وضياع الوقت في مشكلات فرعية ويعتبر التحديد الدقيق للمشكلة يعتبر نصف الحل. إن التحديد الدقيق للمشكلة ليس بالأمر السهل حيث يخلط العديد من صانعي القرار بين المشكلة والظواهر التي تدل على وجود المشكلة. كما أن معظم الظواهر التي تبدوا من أول نظرة أنها تمثل المشكلة أو عناصرها قد تكون مضللة بدرجة كبيرة. قد أوضح معاذ (٢٠١٥) بناء على احدى الاستشارات التي قام بها لدراسة ظاهرة كثرة غياب رجال البيع وسرعة معدل دورانهم بإحدى الشركات إن السبب الحقيقي وراء هذه الظاهرة هو سوء نظام مرتبات وعمولات رجال البيع وسوء الإشراف وعدم الدقة في

تحديد المناطق البيعية مما يؤدي إلى وجود تداخل بين رجال البيع في المنطقة الواحدة بالإضافة إلى قيام الإدارة بتوزيع رجال البيع الجدد على المناطق البيعية الضعيفة مما يتعذر عليهم تحقيق الأهداف المحددة لهم وبالتالي صعوبة تحقيق العائد المناسب مما يضطرهم إلى ترك العمل بالشركة. وقد تطلب الوصول إلى هذه الأسباب دراسة دقيقة للظروف المحيطة بالظاهرة محل الدراسة.

وقد أوضح عبد الله (٢٠١٠) إن هناك ثلاث أخطاء شائعه عادة ما تحدث في هذه الخطوة ينبغي على القائمين بصنع القرار تجنبهم وهم:

- تحديد المشكلة بشكل واسع جدا أو ضيق جدا، فالتحديد الواسع للمشكلة يؤدي إلى غموض المشكلة وربما إلى إضاعة وقت أو مجهود دون مبرر، ويودي التحديد الضيق إلى إهمال جزء من المشكلة
- التركيز على الأعراض بدلا من الأسباب
- الاختيار الخاطئ للمشكلة التي يتم التعامل معها في وقت معين، ويتطلب تجنب هذا أن يضع المدير أولويات تجعله يتعامل مع المشاكل الأكثر أهمية أولا.

ثانيا البحث عن الحلول البديلة

يلي عملية تحديد وتحليل المشكلة تحديد الحلول البديلة المتاحة. ومن النادر ان يكون للمشكلة حل واحد بل عادة توجد عدة حلول بديلة. أن عملية تحديد البدائل تحتاج إلى مهارة وقدرة كبيرة على التخيل من جانب المدير.

تعتبر عملية تحديد الفروض جوهر الطريقة العلمية وأولى مراحل تطبيقها، ولذلك لابد أن يتم تحديد البدائل بشكل دقيق. ويمكن للمدير أن يستعين ببعض الإرشادات التي تعاونه في هذه المهمة مثل تلخيص المشكلة والعوامل المحددة لها في صورة كمية، وتحديد العوامل الاستراتيجية الحاكمة للموقف، والتمييز بين المتغيرات المستقلة والتابعة وتحديد نوعية العلاقة بينهما. ولقد ساهمت الأساليب الرياضية وأساليب بحوث العمليات في تسهيل هذه المهمة بدرجة كبيرة في الوقت الحاضر.

ثالثا: تقييم الحلول البديلة

يتم في هذه المرحلة تحديد المزايا والعيوب المرتبطة بكل بديل من البدائل المتاحة. ونظرا لان النتائج المرتبطة بالبدائل تتعلق بالمستقبل الذي يتميز بالغموض وعدم التأكد فان الأمر يتطلب تحديد العوامل الاستراتيجية التي تخضع لعملية التنبؤ وتحديد اتجاهات سلوكها في المستقبل، يلي ذلك تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل طبقا لاحتمالات الحدوث في

المستقبل. يراعى عند تقييم البدائل المختلفة الجوانب الكمية والنوعية معا. ومن المعايير التي يتم استخدامها في تقييم البدائل ما يلي:

- المزايا أو العوائد التي تترتب على اختيار البديل .وتشمل كلا من العوائد المباشرة وغير المباشرة، وتلك التي تتحقق في المدى القصير أو المدى البعيد.
- التكاليف المرتبطة بالبديل .وتشمل هذه أيضا التكاليف المباشرة وغير المباشرة في المدى القصير أو البعيد .كما أنها تشمل إلى جانب التكلفة المالية تكلفة الوقت والجهد.
- البعد الزمنى المرتبط بالبديل .ويشمل هذا كلا من الوقت المطلوب لبدء تنفيذ البديل، وكذلك وقت الحصول على النتائج المتوقعة منه.
- درجة تقبل البديل ممن سيتأثرون به .ويتعلق هذا برد الفعل المتوقع من الأفراد الذين سيقومون بتطبيقه، أو سيتأثرون بنتائجه.
- مدى التعديلات التي يتطلب تطبيق البديل إدخالها على النظم الحالية

رابعا: اختيار البديل المناسب

في ضوء نتائج التقييم والمفاضلة بين البدائل، يمكن تحديد البديل الذي يكون مجموع عوائده أو مزاياه أكبر من مجموع تكاليفه أو عيوبه، بدرجة تفوق الفرق بينهما بالنسبة لأي بديل آخر. مع مراعاة أن يكون البديل المناسب يمثل اقل مخاطرة ممكنة ويمكن أن تقبلها الإدارة، ويساعد على حسن استغلال الموارد المتاحة، ويمكن تنفيذه في ظل القيود والظروف التي تعمل فيها المنشاة.

خامسا وضع البديل المناسب محل التنفيذ

لا يعني اختيار أفضل البدائل أن القرار تم وضعه موضع التنفيذ لان تنفيذ هذا البديل يتطلب إصدار المدير قراره بهذا البديل وإبلاغه للمنفذين وتحفيزهم على تنفيذه، وبصفة خاصة من جانب من يعتبر تأييدهم مهما ومساندتهم ضرورية.

سادسا تقييم النتائج

لا تنتهي عملية صنع القرار إلا بعد القيام بقياس وتقييم النتائج .فإذا لم تتحقق النتائج المطلوبة، فإن عملية صنع القرار تبدأ من جديد لاتخاذ الإجراء التصحيحي .ويعتبر هذا التقييم شكلا من أشكال الرقابة الإدارية. وفى أي عملية تقييم يجب فحص كل من النتائج الإيجابية والسلبية المترتبة على التصرف المختار .وبهذا تصبح عملية صنع القرار نشاط ديناميكيا مستمرا في إطار العملية الإدارية. ويمكن إدراك أهمية مرحلة تقييم النتائج إذا نظرنا إليها كمصدر لاكتساب الخبرة أو التعلم، ومن ثم تحسين الأداء في المستقبل.

المشاركة في صنع القرار

تعتبر مشاركة العاملين في صنع القرار احدى الوسائل التي يتم الاعتماد عليها من جانب المديرين للحد من مقاومة المنفذين وتحفيزهم نحو تنفيذ القرار. وتتسم معظم القرارات التي تتخذ في المنظمات بأنها قرارات جماعية، مما يجعل المدير طرفا في جماعة .وينطبق هذا بصفة خاصة على القرارات الأساسية والمهمة التي نادرا ما ينفرد شخص بصنعها .وتتوقف فاعلية صنع القرار على مدى قيام المدير بإشراك الأفراد المناسبين وبالطريقة المناسبة في مساعدته في حل المشاكل.

وفي هذا المجال نجد انه يمكن تقسيم العلاقة بين المديرين والمرؤوسين فيما يتعلق باتخاذ القرار إلى سبع حالات كما يلي

المدير الذي يتخذ القرار ثم يعلنه: في هذه الحالة يتعرف المدير على المشكلة ويحدد الحلول البديلة ثم يختار أفضلها من وجهة نظره ثم يعلن القرار على مرؤوسيه وفي اغلب الأحوال لا يعطى أهمية لآراء المرؤوسين فيما يتعلق بالقرار المتخذ.

المدير الذي يقنع المرؤوسين بالقرار: هذا المدير شبيه بالمدير السابق في أنه يتخذ القرار وحده دون مشاركة المرؤوسين ولكنه يحاول إقناع المرؤوسين بقبول القرار الذي اتخذه، أي أنه يتوقع معارضه بعض مرؤوسيه للقرار ولكنه يحاول القضاء على المعارضة بأن يبين لمرؤوسيه الفوائد التي تعود عليهم من القرار الذي اتخذه.

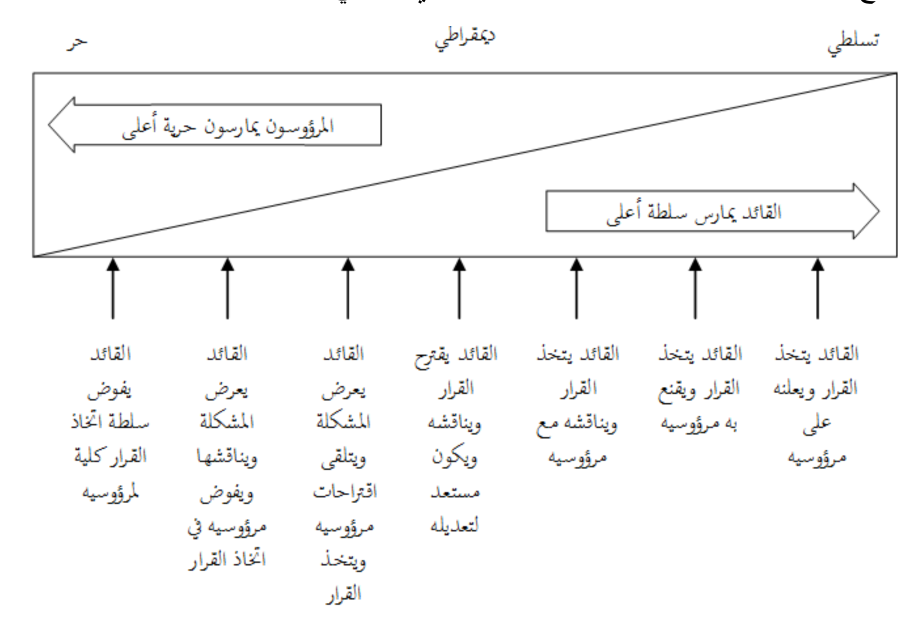
المدير الذي يقدم الآراء ويرحب بالأسئلة: في هذه الحالة يتخذ المدير القرار ولكنه يعرضه على مرؤوسيه ويرحب بأسئلتهم ويناقشهم بغرض الحصول على موافقتهم على القرار الذي اتخذه.

المدير الذي يتخذ قرارا" مبدئيا قابل للتغير: في هذه الحالة يتخذ قراره ثم يعرضه على مرؤوسيه للمناقشة محتفظا لنفسه بحق تعديل القرار بعد المناقشة في ضوء رأى المرؤوسين.

المدير الذي يعرض المشاكل ويتلقى الاقتراحات ثم يتخذ القرار: في هذه الحالة يبدأ المرؤوسين باقتراح حلول بعد أن يبدأ بتعريف المشكلة وبيان أبعادها ويتلقى اقتراحات المرؤوسين وتكون مهمة المرؤوسين في هذه الحالة تقديم حلول بديله يختار المدير أحدها ويتخذ قراره.

المدير الذي يعين لمرؤوسيه الحدود التي يتخذ في إطارها القرار: في هذه الحالة يعرض المدير المشكلة لمرؤوسيه ثم يبين لهم الحدود التي يمكن التحرك فيها ويفوضهم في اتخاذ القرار بعد المناقشة.

المدير الذي يسمح لمرؤوسيه باتخاذ قرار في حدود معينة متفق عليها: في هذه الحالة يسمح المدير لمرؤوسيه بمنتهى الحرية في العمل بأن يبين لهم الحدود التي يمكن التحرك خلالها والتي لا يجوز الخروج عنها ويسمح لهم باتخاذ قرار في هذه الحدود وإذا سمح لنفسه بالتدخل فإن دوره لن يزيد عن دور أي فرد في المجموعة.



شكل رقم (٦/٥)

العلاقة بين المديرين والمرؤوسين فيما يتعلق باتخاذ القرار

ونبين فيما يلي المزايا والعيوب المصاحبة للمشاركة في صنع القرارات.

مزايا المشاركة في صنع القرار

يحقق إشراك الآخرين، وخاصة المتصلين بالمشكلة بشكل مباشر، عددا من المزايا، من بينها ما يلي:

- الوصول إلى رؤية أوسع واشمل عند تحديد وتعريف أبعاد المشكلة

- معرفة أكبر، وحقائق أكثر عند حصر البدائل وتقييمها .
- تساعد المناقشة على إزالة الغموض وتخفيض درجة عدم التأكد .
- تحقق المشاركة رضاء الأفراد، وتوفر التزامهم وحماسهم لنجاح الحل المقترح.

عيوب المشاركة في صنع القرار

- هناك عدد من العيوب التي قد تترتب على المشاركة، ومن بينها ما يلي:
- استهلاك الوقت وإهدار الموارد، إذا استخدمت في حالة المشاكل المبرمجة ذات الهياكل الواضحة والمحددة.
- أن الحلول الوسط التي تترتب على المشاركة قد لا تحقق رضاء أحد.
- شيوع وعدم تحديد المسئولية عن النتائج.

أسئلة للمراجعة

أولا: حدد مدى صحة أو خطا العبارات التالية:

١- تتطلب جميع وظائف العملية الإدارية قيام المديرون بصنع القرار

٢- تتم عملية صنع القرار كوسيلة للاستجابة للفرص التي تظهر في بيئة الأعمال.

٣- القرارات غير المبرمجمة هي قرارات روتينية محددة المعالم

٤- المدير الذي يقوم بصنع القرارات المبرمجة يعتمد على قواعد وإرشادات محددة مسبقا

٥- احتمال حدوث خطأ عند تقييم بدائل القرارات المبرمجة أعلى من احتمال حدوثه في حالات القرارات غير المبرمجة

٦- من افتراضات نموذج صنع القرار الكلاسيكي أن المدير يتوافر لديه الجميع المعلومات المطلوبة لصنع قرار مثالي.

٧- تتمثل افتراضات النموذج الإداري في صنع القرار في توافر المعلومات الكاملة، العمل في ظل ظروف التأكد، القدرة على صنع القرار المثالي.

٨- يفترض النموذج الإداري أن القدرات الإنسانية محدودة

٩- تتميز معظم مواقف صنع القرار بعدم التوافر الكامل للمعلومات ووجود مدى وسائل من بدائل الحل التي يصعب معرفتها.

١٠- القرارات الفردية في اغلب الأحوال افضل من القرارات الجماعية.

ثانيا: أختار الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية

١١- يقوم المديرون باتخاذ القرارات عند قيامهم باي من الوظائف التالية

(أ) التخطيط **(ب)** التنظيم

(ج) الرقابة **(د)** التخطيط والتنظيم والرقابة

١٢- القرارات التي سبق اتخاذها أكثر من مرة في الماضي يطلق عليها

(أ) القرارات المبرمجة **(ب)** القرارات غير المبرمجة

(ج) القرارات الابتكارية **(د)** جميع ما سبق

١٣- عندما قيام مدير المخازن باتخاذ قرار بالاتصال بالمورد لتوريد كمية من الورق عند وصول المخزون من الورق الحد الأدنى، فان ذلك يعتبر نوع من أنواع

(أ) القرارات غير المبرمجة **(ب)** القرارات المبرمجة

(ج) القرارات الابتكارية **(د)** لا شيء مما سبق

١٤- القرار الخاص بدخول سوق جديد يعتبر نوع من أنواع

(أ) القرارات غير المبرمجة **(ب)** القرارات المبرمجة

(ج) القرارات التشغيلية **(د)** لا شيء مما سبق

١٥- أي مما يلي ليس من صفات القرارات غير المبرمجة

(أ) غير اعتيادي **(ب)** جديد

(ج) روتيني **(د)** طويل المدى

١٦- أي مما يلي من افتراضات النموذج الكلاسيكي لصنع القرار

(أ) لا يوجد حل امثل **(ب)** جميع المعلومات متاحة للمدير

(ج)هناك بديل واحد فقط **(د)** هناك عدد لا نهائي من البدائل

١٧- عندما يتوافر لدى المدير قدر كافي من المعلومات يمكنه من تحديد مخرجات عملية صنع القرار واحتمالات حدوث كل بديل من هذه البدائل فان هذا يمثل

(أ) حالة تأكد **(ب)** حالة عدم تأكد

(ج) حالة غموض **(د)** حالة مخاطرة

١٨- عندما لا يستطيع المدير تحديد احتمالات حدوث البدائل لمخرجات صنع القرار فان هذا يمثل

(أ) حالة عدم تأكد **(ب)** حالة تأكد

(ج) حالة مخاطرة **(د)** حالة غموض

١٩- الخطوة الأولى من مراحل اتخاذ القرار هي

(أ) جمع المعلومات **(ب)** تحديد المشكلة

(ج) تقييم البدائل **(د)** تحديد البدائل

٢٠- الخطوة الأخيرة في عملية صنع القرار

(أ) جمع المعلومات **(ب)** تحديد المشكلة

(ج) تقييم النتائج **(د)** اختيار البديل المناسب

الإجابات

رقم العبارة	الإجابة
١.	صحيحة
٢.	صحيحة
٣.	خطا
٤.	صحيحة
٥.	خطا
٦.	صحيحة
٧.	خطأ
٨.	صحيحة
٩.	صحيحة
١٠.	خطأ
١١.	(د)
١٢.	(أ)
١٣.	(ب)
١٤.	(أ)
١٥.	(ج)
١٦.	(ب)
١٧.	(د)
١٨.	(ا)
١٩.	(ب)
٢٠.	(ج)

الفصل السادس

طبيعة ومبادئ التنظيم

محتويات الفصل:

الفصل السادس
طبيعة ومبادئ التنظيم

١/٦ مفهوم التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة والتي يتم الاعتماد عليها لتحقيق عملية الربط بين الوظائف المختلفة داخل المشروع وكذلك الاستغلال الفعال للعناصر الإنتاجية المختلفة المتاحة داخل المنظمة.

يتم في الوقت الحاضر إنجاز معظم الأعمال عن طريق التنظيمات، تعتبر المنظمات أكثر الهياكل الاجتماعية فاعلية لقدرتها على التنسيق بين العديد من الأفراد والأنشطة لبلوغ أهداف مشتركة يصعب الوصول إليها عن طريق الجهد الفردي.

التنظيم البيروقراطي

يستخدم مصطلح التنظيم البيروقراطي في حالة التنظيمات كبيرة الحجم والتي تضم عدد كبير من الأفراد ويتميز هذا النوع من التنظيم بعدة صفات نوضحها فيما يلي: -

- يتم توزيع الأنشطة بطريقة محددة ويطلق عليها واجبات رسمية.
- كل وظيفة في المستوى الأدنى يشرف عليها رئيس في المستوى الأعلى طبقا لمبدأ تدرج السلطة
- يحكم الأداء قواعد معينة تؤدي إلى إنجاز الهدف العام
- يتم أداء الواجبات بصفة رسمية
- يتوفر لدى الأفراد المهارات الفنية اللازمة للأداء ويتم ترقيتهم طبقا لمبدأ الأقدمية أو الكفاءة أو الاثنين معا

ويمتاز التنظيم البيروقراطي بانه يساعد على تطبيق مبدا تقسم العمل طبقا لمفهوم التخصص الوظيفي، كما توجد إجراءات منظمة لأداء العمل، ووضوح لنظام السلطة وخطوط الاتصال، وتطبيق القواعد المنظمة للعمل دون محاباة

ولكن يعاب على هذا النوع من التنظيم وجود صراع حول الأدوار الرئيسية، وضعف نظام الاتصالات وظهور التنظيمات غير الرسمية، وعدم سرعة التكيف مع التطورات

التكنولوجية، وتمسك الأفراد بحرفية القواع والإجراءات، والافتقار إلى نظام لتنمية مهارات الأفراد الشخصية

وهناك نوعان أساسيان من التنظيم وهما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

- **التنظيم الرسمي:** هو ذلك التنظيم الذي ينشأ مع نشأة المنظمة ويستمد وجوده من الهيكل التنظيمي للمنظمة حيث يركز على العلاقات الرسمية التي تحكم العلاقات بين العاملين بالمنشأة.
- **التنظيم غير الرسمي**: هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين أعضاء المنظمة ليس على أساس العمل ولكن على أسس شخصية أو اجتماعية أو لوجود مصالح مشتركة. وعلى عكس التنظيم الرسمي لا يمكن تحديد هذا النوع من التنظيم من خلال مجرد النظر إلى الهيكل التنظيمي للمنشأة

٢/٦ مبادئ التنظيم

يقصد بمبادئ التنظيم الأسس التي تقوم عليها التنظيمات وتحدد سلوكيها، وتتعلق هذه المبادئ بأسس التقسيم في التنظيم وخطوط السلطة والعلاقات التنظيمية. يوجد عدة مبادئ تنظيمية نذكر أهمها فيما يلي: -

١/٢/٦ وحدة الهدف Unity of Objective

تختلف أهداف التنظيم طبقا لظروف كل منشاة ولطبيعة البيئة التي تعمل بها. وبغض النظر عن نوع المنظمة أو حجمها فان الهدف الاستراتيجي لأي منظمة هو البقاء والنمو، وللوصول لهذا الهدف فان الأمر يتطلب قيام المنظمة بتطوير مجموعة من الأهداف النوعية التي تساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة. وحتى يمكن للمنظمة القيام بأنشطتها المختلفة بفاعلية يجب أن يحدث تناسق بين الهدف الرئيسي والأهداف النوعية وكذلك بين الأهداف النوعية وبعضها البعض.

٢/٢/٦ وحدة الأمر Unity of Command

ويقصد به أن المرؤوسين يتلقون الأوامر من رئيس واحد ويكونون مسئولين أمامه. ويعتبر هذا المبدأ من المبادئ الهامة لتنظيم عمليات الإشراف والرقابة والتنسيق بين الأوامر الصادرة .

٣/٢/٦ التخصص وتقسيم العمل Specialization and Division of Labour

يقوم مبدا تقسيم العمل على فكرة رئيسية وهي أن العمل الكلي يجب تحليله إلى عمليات فرعية على أن يقوم كل عامل بالتخصص في أداء عملية معينة مما يساعد على إكساب العامل المهارة اللازمة التي تمكنه من أداء العمل بسرعة وبإتقان وبما يساهم في النهاية في زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة إنتاج الوحدة.

٤/٢/٦ تفويض السلطة Authority Delegation

يقصد بهذا المبدأ قيام مديري الإدارات الرئيسية بتفويض جزء من السلطة الخاصة بهم إلى مرؤوسيهم. عملية تفويض السلطة هي عملية نقل جزء من السلطة من فرد معين أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى مما يساعد على سرعة إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة. وترجع عملية تفويض السلطة لعدم توافر الوقت أو الطاقة لدى المدير لممارسة جميع الأعمال.

ويجب هنا التأكيد على أن عملية تفويض السلطة لا تعني تفويض المسئولية، عملية تفويض السلطة لا تلغي مسئولية المدير عن نتائج أعمال الوحدة التي يرأسها.

أن عملية تفويض السلطة تتطلب من المدير أن يدرك بوضوح حدود التفويض الممكنة بحيث يقوم بتفويض جزء من سلطاته لمساعديه بالدرجة التي تساعدهم على أدائهم أعمالهم بكفاءة. كما تتطلب عملية التفويض أيضا قيام المدير بتحديد درجة الخطر المترتبة على التفويض والتعرف على قدرات معاونيه وحدودها.

٥/٢/٦ المركزية واللامركزية

يعبر مفهومي المركزية واللامركزية على مدى تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل. تقويض السلطة هو أساسا تفويض في اتخاذ القرارات. في الشركات الصغيرة الحجم تتركز سلطة اتخاذ القرار في يدي صاحب المشروع نتيجة لتوافر الوقت والجهد اللازم لذلك. مع تطور حجم وأعمال المشروع وتعدد أعماله وزيادة عدد العاملين به يصبح من الصعب على المدير القيام بجميع الأعمال بنفسه فيقوم بتفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار الخاص به لمرؤوسيه. ويتطلب القيام بذلك تحديد درجة اللامركزية (التفويض) المناسبة وكيفية التحول من المركزية إلى اللامركزية.

بصفة عامة فان تحديد درجة المركزية / اللامركزية تعتمد على مجموعة من العوامل منها:

- تكلفة القرار ونتائجه: تؤثر خطورة القرار على درجة اللامركزية الممكن تطبيقها فمثلا القرارات التي تتعلق بالأهداف الرئيسية وتؤثر على نتائج الأعمال الكلية للمنشاة فد لا تسمح الإدارة العليا بتفويض سلطة اتخاذها للمستويات الإدارية الأقل. أما القرارات التي تتعلق بمنطقة معينة وتكون تكلفتها محدودة فمن الممكن أن يكون هناك تفويض فيها مما يزيد من اللامركزية في هذه الحالة.
- حجم المنشاة وطبيعة أنشطتها: كلما كبر حجم المنشاة وزاد عدد العاملين بها وتنوعت الأنشطة التي تحتاجها وانتشرت في أكثر من منطقة جغرافية كلما كانت هناك حاجة إلى تطبيق اللامركزية.
- درجة كفاءة المرؤوسين وثقة الإدارة فيها: كلما زادت كفاءة المرؤوسين وثقة الإدارة فيها كلما كان ذلك عامل مساعد في تدعيم الاتجاه نحو اللامركزية.
- نمط القيادة: يزاد تطبيق اللامركزية في حالة القيادة الديموقراطية التي تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، أما القيادة الأوتوقراطية فإنها تفضل المركزية في القرار.

وبصفة عامة فان هناك مجموعة من المزايا لكل من المركزية واللامركزية نوضحها فيما يلي:-

مزايا المركزية:

- تساعد المركزية على توحيد سياسات وأنظمة العمل مما يؤدي إلى ضمان مستوى جودة الخدمة المقدمة
- تساعد في التوسع في استخدام الإخصائيين مما يؤدي إلى رفع كفاءة الإدارة بإسناد المشكلات الفنية إلى الخبراء المتخصصين
- تقلل الحاجة إلى استخدام أساليب متطورة في الرقابة ذات التكلفة المرتفعة
- تقلل من خطر انحراف الأداء الفعلي عن الخطة الموضوعة لسرعة اكتشاف الأخطاء

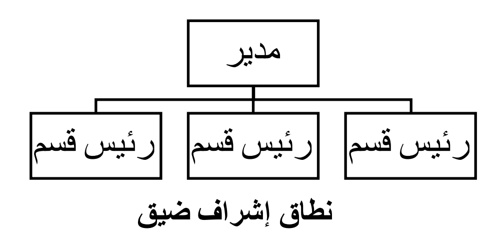
مزايا اللامركزية

- تساعد على تخفيف عبء العمل عن كاهل الإدارة العليا وتفرغها للموضوعات الرئيسية ووضع استراتيجيات وأهداف المنشاة
- تساهم في سرعة اتخاذ القرارات التي تحتاجها ظروف العمل العاجلة

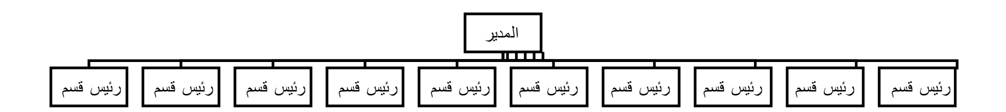
- تعمل على بناء روح التعاون والتضامن بين الأفراد ومجموعات العمل لنمو العلاقات الاجتماعية وزيادة التفاعل الإيجابي
- تشجع المرؤوسين على الابتكار وتنمي قدراتهم الإدارية مما يساعد على استمرارية المحافظة على كفاءة إدارة المنشاة لتكون صف ثان قادر على تحمل عبء القيادة في المستقبل
- تساهم في اتخاذ قرارات واقعية لان متخذي القرارات يعملون على مراعاة ظروف الواقع الفعلي بدقة وموضوعية.

٦/٢/٦ نطاق الإشراف Span of Control

يتعلق هذا المبدأ بصفة رئيسية بتحديد العدد المناسب من المرؤوسين الذي يستطيع أن يشرف عليهم المدير بنجاح. ويعتبر هذا المبدأ من مبادئ التنظيم الهامة حيث يتوقف عليه تحديد عدد الأقسام في التنظيم وترتيبها من خلال المستويات الإدارية المختلفة.



نطاق إشراف ضيق



نطاق إشراف واسع

شكل رقم (١/٦)

الأنواع المختلفة لنطاق الإشراف

وبصفة عامة لا يوجد عدد محدد يمكن الاعتماد عليه لتحديد نطاق الإشراف المثالي حيث يختلف هذا العدد من منظمة لأخرى ومن مستوى إداري لأخر، ويتوقف تحديد نطاق الإشراف على عدة عوامل منها:

- كفاءة المرؤوسين: كلما زادت مهارات العاملين وقدرتهم على تفهم أعمال المشروع وأهدافه كلما زادت قدرة المدير على الإشراف على عدد أكبر من العاملين. حيث يساعد ذلك على تقليل الوقت المستغرق في توجيهم والإشراف عليهم مما يتيح له الفرصة على الإشراف على عدد أكبر.
- تفويض السلطة: المدير الذي يقوم باتخاذ قرارات كثيرة وهامة لا يستطيع الإشراف إلا على عدد محدود من المرؤوسين بعكس المدير الذي يكون مسئول عن اتخاذ عدد اقل من القرارات
- صفة التكرار في الأعمال: كلما كانت العمليات المطلوبة من المدير ذات طابع متكرر (مرتبطة بعمليات محددة / قرارات مبرمجة) فإنها تتطلب وقت اقل في أداؤها مقارنة بالعمليات ذات الطابع النادر (المشكلات غير المحددة الأبعاد/ قرارات غير مبرمجة). وبالتالي يتسع نطاق الإشراف في حالة المديرين الذين تتصف أعمالهم بصفة التكرار.
- درجة حاجة العمل للتفاعل الشخصي: توجد بعض الأعمال التي تحتاج إلى اتصال شخصي مستمر بين الرئيس والمرؤوس مثل البحوث والدراسات. كلما ذادت الحاجة إلى التفاعل الشخصي كلما أصبح من الصعب على المدير الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين.
- وجود معايير موضوعية للحكم على الأداء: يؤدي وجود معايير دقيقة وموضوعية للقياس والحكم على نتائج أداء أعمال المرؤوسين مع توفر المهارة لدى المدير على استخدام هذه المعايير إلى تقليل الوقت الذي يستغرقه المدير في الإشراف على مرؤوسيه مما يساعد على توسيع نطاق الإشراف. وذلك على عكس الحال في حالة الأعمال التي لا يتوافر لها معايير موضوعية للحكم على أداء العاملين فان الأمر يتطلب قيام المدير بالمتابعة المباشرة واللصيقة لأعمال مرؤوسيه.

٣/٦ العوامل المحددة للهيكل التنظيمي

بالإضافة إلى مجموعة المبادئ السابقة التي تحكم شكل الهيكل التنظيمي فان هناك مجموعة من العوامل تؤثر على تحديد شكل وحجم الهيكل التنظيمي منها:-

- حجم المشروع، كلما كان حجم الأعمال المطلوب إنجازها كبير كلما تطلب الأمر وضع هيكل تنظيمي ضخم سواء من حيث عدد الوحدات أو المستويات الإدارية
- عدد ونوع السلع التي يقوم المشروع بإنتاجها

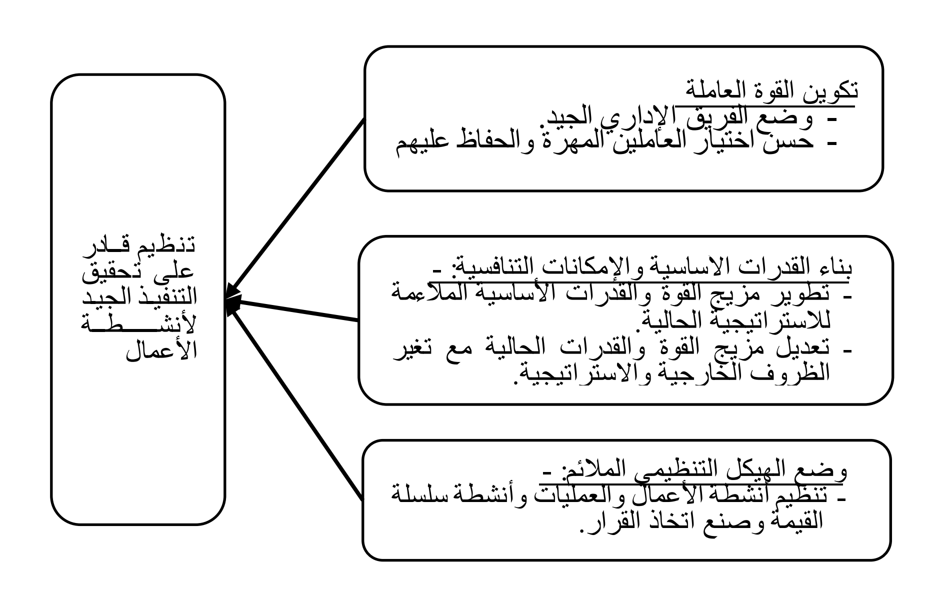
- درجة الاتساع الجغرافي للسوق الذي يقوم المشروع بخدمته
- المركز المالي للمشروع

٤/٦ المحددات الأساسية لفاعلية التنظيم

يرى (سبمثون وستريكلاند،٢٠٠٣) أن التنفيذ الفعال لأنشطة المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على وجود تنظيم شخصي وفعال بدرجة أكبر من اعتماده على القدرات التنافسية للمشروع. ولذلك فان بناء التنظيم القادر على التنفيذ الجيد لأنشطة المنظمة يمثل إحدى أولويات عملية التنفيذ. يتضمن بناء التنظيم الجيد ثلاث مهام أساسية تتمثل في: -

١. تكوين القوة العاملة
٢. بناء القدرات الأساسية والإمكانيات التنافسية
٣. وضع الهيكل التنظيمي الملائم

وذلك كما يتضح من الشكل رقم (٢/٦)



شكل رقم (٢/٦)

المهام الأساسية لبناء هيكل تنظيمي فعال

١/٤/٦ تكوين القوى العاملة

لكي تتمكن المنظمة من التنفيذ الجيد لأنشطة الأعمال فلابد لها من جذب المديرين والعاملين القادرين على إمداد المنظمة بالأساس المعرفي المناسب. ويوضح (زايد، ٢٠٠٣) أن التعامل مع متطلبات عصر المعرفة لا يتضمن مجرد سعي منظمات الأعمال إلى امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التكنولوجيات الحديثة فقط بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية. حيث تمثل الموارد البشرية العاملة بالمنظمة رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال. ويقصد برأس المال الفكري ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف جميع الأفراد العاملين بمنظمة الأعمال.

فرأس المال الفكري ليس مجرد حاصل الجمع الجبري لمجموعة حملة الشهادات العليا أو الأجهزة ذات التقنية المرتفعة داخل إحدى المؤسسات. أن رأس المال الفكري هو ناتج التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين الموارد المادية والموارد البشرية مجتمعة.

ويتطلب الاستفادة من رأس المال الفكري كأحد القنوات الأساسية لتطوير المنظمات ضرورة تغيير نمط تفكيرنا تجاه رأس المال البشري، بحيث يتم النظر إلى الموارد البشرية العاملة بالمنظمة باعتبارها ميزة استراتيجية وليس مجرد مصدر من مصادر تخفيض التكاليف. ويرى (سبمثون وستريكلاند،٢٠٠٣) أن تجميع الفريق الإداري القادر على التطبيق الفعال للاستراتيجية يعتمد على قدرة المسئول عن التنفيذ على تحديد المزيج المناسب من: -

- الخلفيات الاجتماعية
- الخبرات
- المعرفة
- القيم والمعتقدات
- الأنماط الإدارية.
- الأنماط الشخصية التي سوف تساهم في نجاح عملية التطبيق.

نجد أن العديد من الشركات الناجحة تبذل جهود مركزة في انتقاء والحفاظ على أفضل المهارات التي يمكن الحصول عليها وذلك من خلال وضع التوليفة المناسبة من المكافآت وفرص الترقي العادلة. وتستخدم الشركات الناجحة العديد من الممارسات الإدارية لتطوير الأساس المعرفي ورأس المال الفكري لدى العاملين.

<u>أساليب تدعيم رأس المال الفكري بالمنظمة: -</u>

١- بذل جهد كبير في فحص وتقييم المتقدمين للوظائف المختلفة واختيار أولئك الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات المناسبة، والقدرة على التكيف مع بيئة الأعمال وثقافة المنظمة.

٢- تطوير برامج تدريب مستمرة وليس فقط خلال المراحل الأولى للعمل.

٣- تدوير Rotate العاملين فيما بين الوظائف ومناطق العمل المختلفة، كوسيلة لتطوير الحياة المهنية والخبرة لدى العاملين.

٤- تشجيع العاملين على الابتكار واقتراح الأفكار الجديدة التي تساعد على تطوير الأداء.

٥- إيجاد بيئة عمل مريحة للعاملين.

٦- بذل المزيد من الجهد للاحتفاظ بالعاملين الذين يحققون معدلات أداء مرتفعة من خلال زيادة المرتبات والمكافآت.

٢/٤/٦ بناء القدرات الأساسية والإمكانات التنافسية.

يرى (هميمي، ٢٠٠١) أن فاعلية منظمات الأعمال تتحقق بقدرتها على الوصول إلى أهدافها التي تتميز بالتعدد والتنوع والتعارض في أغلب الأحوال. وتتحقق هذه الفاعلية من خلال: -

- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي يحقق التناسق والترتيب بين هذه الأهداف في ضوء ظروف المنظمة ومدى تفاعلها مع البيئة الخارجية.
- الاستخدام الفعال للإمكانات والموارد المتاحة بالمنظمة.
- العمل المستمر من جانب المنظمة على بناء وتفعيل القدرات الأساسية لديها.

ويتطلب بناء القدرات الأساسية والإمكانات التنافسية اللازمة لتحقيق الفاعلية عند تنفيذ الاستراتيجية ضرورة مراعاة مجموعة من المقومات تتمثل في التركيز الاستراتيجي، والمشاركة والتعاون، وتطوير نظام المعلومات والاستراتيجية والاستخبارات التنافسية، والتخيل والإبداع

التركيز الاستراتيجي Strategic Focusing

وذلك من خلال قيام المنظمة بتخصيص وتوزيع مواردها على عناصر النجاح الحرجة في الصناعة، مما يتيح لها التفوق على منافسيها. فالتخصيص المناسب للموارد على الأنشطة الحرجة يمثل ميزة تنافسية للمنظمة في مواجهة الشركات المنافسة التي قد تتساوى مواردها مع موارد المنظمة، حيث أن العبرة ليس في حجم الموارد المتاحة ولكن في كيفية توجيه واستخدام الموارد. ويتم تحديد عناصر النجاح الحرجة بالصناعة بناء على تحليل رسالة وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى تحليل بيئة الصناعة والمنافسة. ومن أمثلة عناصر النجاح الحرجة: تكلفة الوحدة، وسعر البيع، ومستوى الجودة، وانتظام التوريد، والقدرة على تقديم منتجات جديدة.

- **المشاركة والتعاون** Collaboration

لكي تنجح المنظمات في بناء القدرات والإمكانات فان الأمر يتطلب توافر ثقافة تنظيمية تسمح لكافة المستويات الإدارية بالمشاركة والتعاون.

- **تطوير نظام للمعلومات الاستراتيجية والاستخبارات التنافسية** Competitive Intelligence and Strategic Information System

يتطلب بناء القدرات الأساسية والإمكانات التنافسية توافر نظام للمعلومات الاستراتيجية وبرامج للاستخبارات التنافسية تقوم بتجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن المنافسين والصناعة التي تعمل بها المنظمة بشكل مستمر حتى تتمكن المنظمة من متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة.

- **التخيل والإبداع والابتكار** Imagination, Creation & Innovation

يتطلب الحصول على المنافع المحتملة للقدرات الأساسية أن يتوافر لدى الإدارة العليا القدرة على التفكير خارج نطاق الأسواق الحالية، وكذلك ابتكار طرق ووسائل غير معروفة مسبقا.

لضمان التطبيق الجيد للاستراتيجية فان الأمر يتطلب بالإضافة إلى بناء القدرات والإمكانات ضرورة عمل المنظمة على دعم الموارد والإمكانات لضمان تحقيق التميز واستمرار هذا التميز. ويتم ذلك من خلال عدة وسائل منها:-(شهيب وإمام، ٢٠٠٠، هميمي ٢٠٠١)

١- ضرورة قيام منظمات الأعمال بالمحافظة على مواردها وقدرتها القيمة، بمعنى العمل على تحقيق الاستثمار المستمر في الموارد والقدرات من خلال الملاحظة والمتابعة المستمرة للموارد والقدرات القيمة الكامنة في الأقسام والإدارات المختلفة بالمنظمة، وكذلك إجراء تحليل مستمر للوضع الاستراتيجي للمنظمة واستثمارات المنافسين وعدم إغفال ديناميكية التنافس التي تحدد جاذبية الصناعة.

٢- تنمية الموارد والقدرات، عندما يكون من السهل تقليد أو نسخ أو نقل الموارد والقدرات الجوهرية خارج حدود المنظمة مما يؤدي إلى فقد المنظمة للميزة التنافسية الخاصة بها، فان الأمر يتطلب ضرورة العمل المستمر من جانب المنظمة على تنمية مواردها وقدرتها. ويتم ذلك من خلال عدة طرق منها: -

- تدعيم الموارد والقدرات الحالية من خلال زيادة جودتها.
- إضافة موارد جديدة لتعظيم مركز المنظمة في الأسواق الحالية.
- إضافة موارد جديدة تساعد المنظمة على دخول صناعات أكثر جاذبية.
- تحويل الموارد والقدرات الحالية إلى صناعات أكثر جاذبية.

٣- الاستخدام الأمثل للأصول غير الملموسة، في ظل المنافسة العالمية السائدة الآن والسباق السريع بين الشركات المتنافسة للحصول على الأصول الملموسة فان الطريق الصحيح لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها يعتمد على الاستخدام الأمثل للأصول غير الملموسة التي تتسم بالتفرد والتي يصعب على المنافسين تقليدها واستبدالها.

٥/٦ التقسيم التنظيمي وتجميع أوجه النشاط التنظيمي

قبل البدء في تقسيم أنشطة الأعمال في شكل إدارات مختلفة يتطلب الأمر القيام بمجموعة من الأنشطة تتمثل في: -

١- تحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة.

٢- تحديد أنشطة سلسلة القيمة التي يجب توفيرها/أداؤها داخل المنظمة وتلك التي يمكن الاعتماد على مصادر خارجية لتوفيرها.

٣- جعل أنشطة سلسلة القيمة التي تتم داخل المنشاة حجر الأساس في بناء الهيكل التنظيمي.

٤- تحديد درجة السلطة التي يتم تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة.

٥- التعاون والمشاركة لبناء وتدعيم القوة الأساسية والقدرات التنافسية.

٦- تحقيق التكامل والتحالف مع مصادر التوريد المختلفة.

وفيما يلي عرض لهذه الأنشطة: -

تحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة

تساهم مجموعة من أنشطة المشروع في تحديد درجة النجاح الاستراتيجي وبناء الميزة التنافسية بدرجة أكبر من غيرها من الأنشطة. ويتطلب الأمر لتحديد تلك الأنشطة طرح سؤالين هامين، يتمثل السؤال الأول في "ما هي أنشطة الأعمال التي يجب أداؤها بأسلوب متميز حتى يمكن تحقيق ميزة تنافسية أساسية؟" ويتمثل السؤال الثاني في " ما هي الأنشطة التي قد يؤدي الأداء السيئ لها إلى إعاقة نجاح الاستراتيجية؟". وتفيد الإجابة على هذه الأسئلة في تحديد مجموعة الأنشطة الحرجة التي تحتاج إلى اهتمام ودعم تنظيمي. وكذلك في التعرف على تلك الأنشطة غير الحرجة والتي يمكن للشركة الاعتماد على عدد من المصادر الخارجية لتنفيذها عوضا عن تشتيت جهد ووقت وطاقة العاملين على تلك الأنشطة. وبصفة عامة فان الشركات قد تفضل الاعتماد على بعض المصادر الخارجية لأداء عدد من أنشطة سلسلة القيمة غير الحرجة للأسباب التالية:

١- قدرة المصدر الخارجي على أداء هذه الأنشطة بصورة أفضل من الشركة نفسها نتيجة لتخصص المصدر الخارجي في أداء هذه الأنشطة واعتماده بالتالي على الخبراء والمتخصصين واستخدام التكنولوجيا المتطورة.

٢- قدرة المصدر الخارجي على أداء هذه الأنشطة بتكلفة أقل من التكلفة التي تتحملها الشركة إذا قامت بأداء هذه الأنشطة داخليا.

٣- قد يؤدي الاعتماد على مصادر خارجية لأداء بعض أنشطة الأعمال غير الحرجة إلى تخفيض البيروقراطية الداخلية وتقليل عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي مما يترتب عليه السرعة في اتخاذ القرارات.

٤- دعم القدرة الابتكارية للشركة من خلال الاعتماد على أفضل الموردين للأنشطة غير الحرجة وتركيز الطاقات والموارد الموجودة في الشركة لأداء الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة.

تحديد درجة السلطة والاستقلالية الممنوحة لكل وحدة إدارية

تختلف درجة السلطة الممنوحة لمديري الفروع ومديري الأقسام الوظيفية المختلفة مع اختلاف درجة المركزية واللامركزية الموجودة في المنظمة. حيث يتم في الشركات التي تعتمد على مركزية صنع القرار تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات الاستراتيجية والتشغيلية في أيدي مديري الإدارة العليا. وتبنى هذه النظم على افتراض أساسي وهو أن الأفراد القائمين بالعمل عادة لا يتوافر لديهم الوقت أو الرغبة لملاحظة ومراقبة نتائج الأعمال، كما ينظر إلى العاملين على انهم يفتقرون إلى المعرفة اللازمة لاتخاذ القرار الخاص بأفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها لأداء أنشطة الأعمال.

وفي مقابل هذه الافتراضات الخاصة بدعم مركزية القرار، تفضل بعض الشركات الاعتماد على لامركزية القرار من منطلق انه قد يكون من الصعب في بعض الأحيان جمع جميع الحقائق والبيانات أمام مديري الإدارة العليا البعيدين عن موقع الأحداث وبالتالي يصبح من الأفضل وضع سلطة اتخاذ القرار في أيدي الأفراد القريبين من موقع الأحداث والأكثر إلماما بالموقف مع العمل على صقلهم بالمهارات اللازمة للحكم الجيد على الأحداث واتخاذ القرارات الملاءمة. كما يفيد التحول إلى لامركزية صنع القرار في التحول من الهياكل التنظيمية متعددة المستويات الإدارية إلى الهياكل التنظيمية الأفقية Flatter، حيث تقوم هذه الهياكل على ثلاث عناصر أساسية: -

١-مع تحول الاقتصاد العالمي نحو عصر الإنترنت فقد أصبحت الهياكل التنظيمية التقليدية المبنية على أساس التخصص الوظيفي غير ملاءمة حيث تحتاج الشركات الآن إلى إعادة تشكيل هياكلها التنظيمية من أجل:

- الاستفادة من منافع تكنولوجيا الإنترنت المرتبطة بكل من دعم الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
- تعزيز قدرة المنظمة على التصرف واتخاذ ردود الأفعال السريعة.
- إيجاد ونقل المعلومات بسرعة للجهات التي تحتاج إليها.

٢- دفع سلطة صنع القرار إلى المستويات الإدارية الدنيا القادرة على صنع القرار الملائم في الوقت المناسب، وذلك من خلال إعطاء مزيد من الصلاحيات للأفراد القريبين من مواقع الأحداث والذين تتوافر لديهم المعرفة حول القضايا المختلفة. ويتطلب ذلك اختيار مديري الوحدات القادرين على صياغة وتنفيذ القرارات في وحدات أعمالهم.

٣- تفويض العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لإصدار أحكام حول القضايا المرتبطة بوظائفهم. حيث توصلت الدراسات إلى أن الشركات التي تعمل على إعطاء قدر أكبر من الصلاحيات للعاملين ودعم قدراتهم على اتخاذ القرار وتحمل المسئولية عن أدائهم

يفوق أداؤها تلك الشركات التي تقوم على مركزية صنع القرار، حيث يؤدي دعم قدرات العاملين إلى تحقيق عدد من المزايا منها: -

- سرعة نشر الأفكار الجديدة، وتشجيع التفكير الابتكاري.
- إمكانية تحديد مهام العمل بشكل واسعBroad Definition.
- دمج العديد من المهام في وظيفة واحدة.
- تخفيض عدد المديرين.

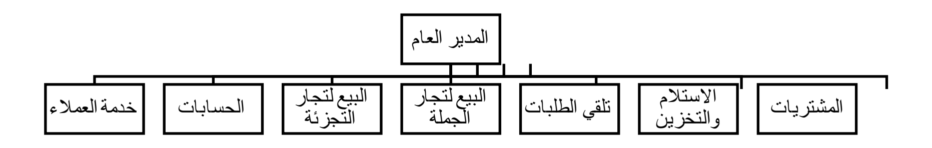
وفي مقابل هذه المزايا، نجد أن الشركات التي تعتمد على تطبيق لامركزية القرار بشكل واسع تعاني من بعض المشكلات وبصفة خاصة في المشروعات التي تعمل في عدة أنشطة مترابطة. حيث يصبح من الأفضل تحقيق التكامل الاستراتيجي في مثل هذه النوعية من المشروعات من خلال الاعتماد على المركزية.

النظر إلى الأنشطة الاستراتيجية الحرجة كحجر البناء الأساسي عند تصميم الهيكل التنظيمي:

على الرغم من أن مجال التركيز في المرحلة الحالية ينصب على تصميم الهيكل التنظيمي الذي يحقق التنفيذ الفعال للاستراتيجية، فانه يجدر بنا الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي يؤثر على اختيار الاستراتيجية بمعنى انه في حالة عدم توافق الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة مع استراتيجية معينة فقد يكون البديل المتاح أمام الشركة هو إعادة النظر في الاستراتيجية التي تم اختيارها. وبالتالي فان انعكاس الهيكل على الاستراتيجية يأتي قبل مرحلة الاختيار الاستراتيجي وليس بعد ذلك. وهناك أكثر من أساس يمكن الاعتماد عليه لتجميع أنشطة الأعمال منهم تجميع الأنشطة بناء على الأساس الوظيفي، و تجميع الأنشطة بناء على الأساس الجغرافي، وتجميع الأنشطة على أساس الأقسام، وتجميع الأنشطة أساس وحداث الأعمال الاستراتيجية.

تجميع الأنشطة على الأساس الوظيفي: -

يعتبر الهيكل الوظيفي هو الهيكل السائد في المشروعات الصغيرة الحجم وتلك التي تتعامل في منتج واحد أو في نطاق خط منتج ضيق. حيث تحتاج هذه المشروعات إلى توافر مهارات محددة وفي مجالات تخصص معينة لبناء الميزة التنافسية اللازمة لتقديم منتجات وخدمات المشروع. حيث يتم تجميع الأنشطة المتشابهة في وظيفة واحدة (إنتاج- تسويق- تمويل). ويوضح الشكل التالي نموذج لتجميع الأنشطة بناء على الأساس الوظيفي في منظمة تعمل في مجال توزيع الأجهزة الإلكترونية، ويوضح الشكل رقم (٣/٦) مثال لهذا الهيكل.



شكل رقم (٦/٣)

تجميع الأنشطة على الأساس الوظيفي

المزايا:-

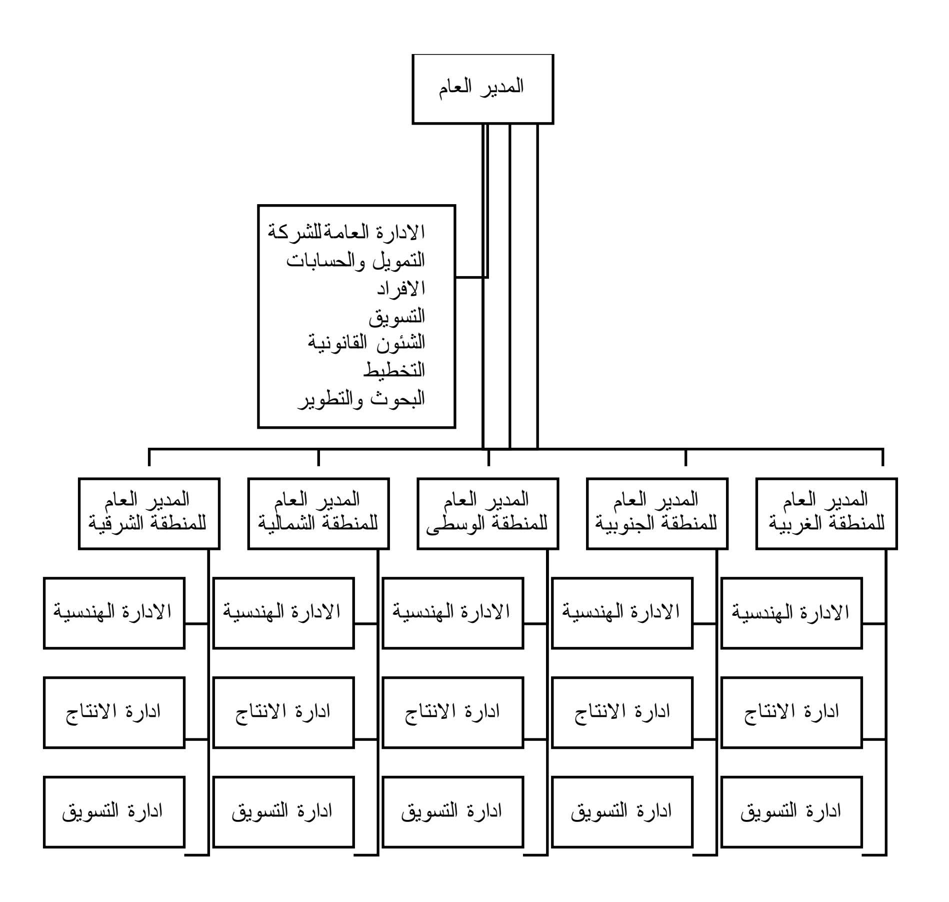
- تحقيق الفاعلية من خلال التخصص.
- تطوير الخبرات الوظيفية.
- تحقيق الرقابة المركزية للقرارات الاستراتيجية.
- تحقيق الربط القوي بين الهيكل والاستراتيجية من خلال تصميم الأنشطة الرئيسية في شكل وحدات مستقلة.

العيوب:-

- تحقيق تخصص محدود لدى العاملين.
- صعوبة التنسيق بين الوظائف المختلفة.
- احتمال ظهور تعارض وظيفي بين الإدارات المختلفة، نتيجة لوضع الأولويات على مستوى كل وحدة على حدة وليس على مستوى المنظمة ككل.

تجميع الأنشطة على الأساس الجغرافي: -

ومع توسع مجالات العمل الحالي من خلال القيام ببيع منتجات أو خدمات المشروع في مناطق جغرافية جديدة تتميز باختلاف القوانين المنظمة للعمل فيها عن تلك القوانين السائدة في المناطق الحالية، فإن الأمر يتطلب ضرورة الاعتماد على مداخل مختلفة لإنتاج وتقديم وبيع المنتجات أو خدمات في كل منطقة على حدة. ويوضح الشكل رقم (٦/٤) مثال لهذا الهيكل.



شكل رقم (٤/٦)

تجميع أوجه النشاط على الأساس الجغرافي

المزايا: -

- السماح بتكيف الاستراتيجية مع احتياجات كل سوق جغرافي.
- تحقيق التنسيق التنظيمي داخل كل سوق.
- الاستفادة من مزايا اقتصاديات العمليات المحلية.
- تتيح مجال جيد لتدريب مديري الإدارة العليا

العيوب: -

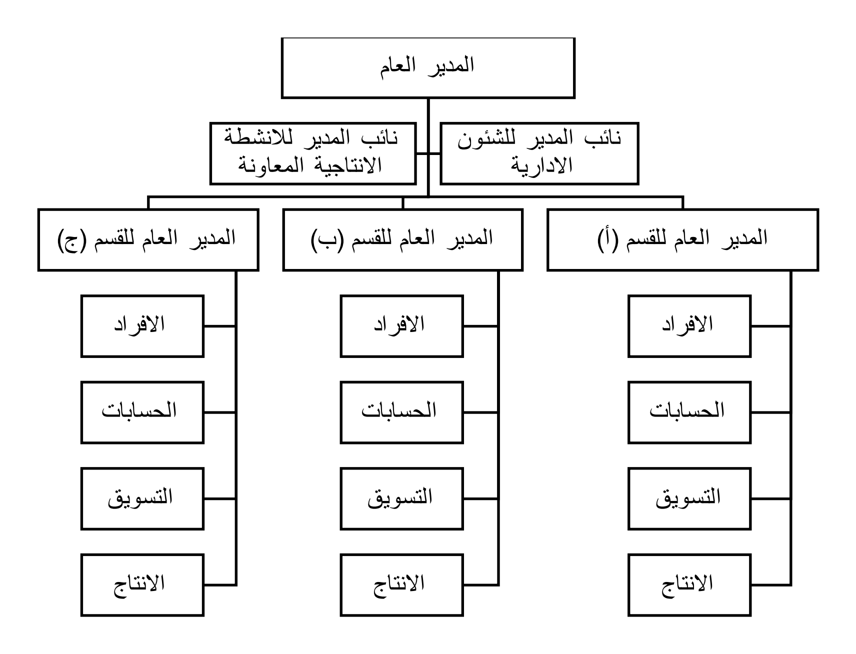
- صعوبة الحفاظ على صورة ذهنية واحدة للمنظمة في كل المناطق.
- زيادة عدد المستويات الإدارية اللازمة لإدارة الفروع الجغرافية.
- قد تؤدي لظهور تكرار في الوظائف على مستوى مديري الإدارات الفرعية.
- تظهر مشكلة الاختيار بين وجود سياسة واحدة على مستوى كل الفروع أم السماح بالتنويع على مستوى كل فرع

تجميع الأنشطة على أساس الأقسام:

يشير (أبو ناعم، ٢٠٠٣) إلى انه مع تنوع أنشطة ومنتجات المنظمة وتوسعها في مناطق جغرافية جديدة واستخدام قنوات توزيع مختلفة يصبح من غير الملائم الاعتماد على التنظيم الوظيفي، حيث يتم التحول إلى التنظيم على أساس الأقسام. ويقصد بالأقسام:

- مناطق جغرافية جديدة.
- أو مجموعات مختلفة من المستهلكين.
- أو مجموعات من المنتجات.

يتيح هذا النوع من الهياكل لإدارة المنظمة تفويض السلطة اللازمة لإدارة كل مجموعة بما يساعد على إنجاز القرارات الاستراتيجية ويتيح لإدارة المنظمة التركيز على استراتيجية المنظمة الكلية. ويوضح الشكل رقم (٥/٦) مثال لهذا الهيكل.



شكل رقم (٥/٦)

تجميع أوجه النشاط على أساس الأقسام

المزايا: -

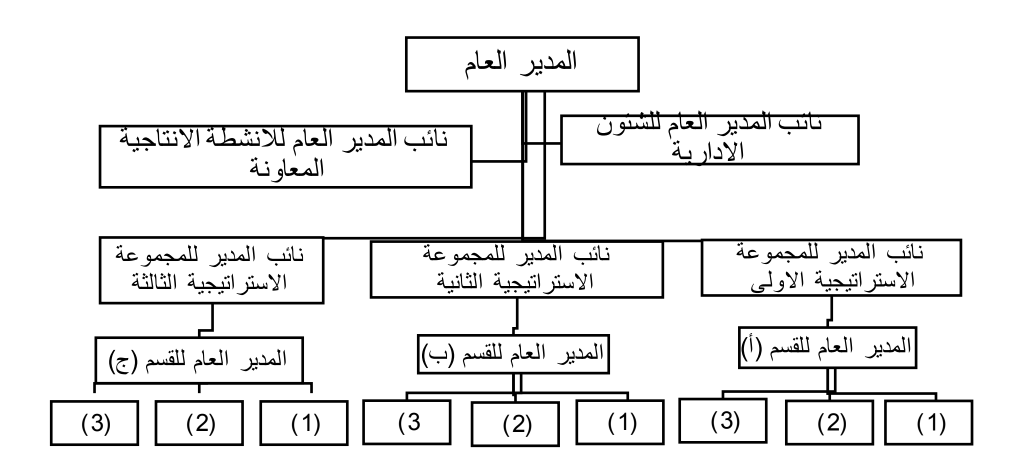
- تحقيق التنسيق اللازم بين الوحدات الإدارية المختلفة بما يساعد على الاستجابة السريعة لمتطلبات كل قسم.
- توفير التخصص الوظيفي على مستوى كل قسم.
- إمكانية محاسبة كل قسم على حدة عن نتائج أعماله.

العيوب: -

- احتمال ظهور صراع وظيفي بين الأقسام للحصول على موارد المنظمة المحدودة.
- احتمال ظهور تعارض في السياسات الخاصة بكل قسم.
- صعوبة توزيع التكاليف الثابتة للمنظمة على الأقسام المختلفة.

تجميع الأنشطة على أساس وحدات الأعمال الاستراتيجية

قد تواجه بعض المشروعات صعوبة في التقييم والرقابة على عمليات الأقسام المختلفة مع استمرار هذه الأقسام أو المجموعات في التنوع والتضخم في الحجم والعدد مما ينتج عنه صعوبة التقييم والرقابة على الأقسام التي تعمل في أكثر من صناعة. يقوم المشروع بإضافة مستوى إداري آخر لتحسين عملية تنفيذ الاستراتيجية للحصول على توافق بين الأقسام المختلفة من خلال وضع مجموعات تدمج بين الأقسام المختلفة. هذه المجموعات عادة يطلق عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية (Strategic Business Units (SBUs. ويوضح الشكل رقم (٦/٦) مثال لهيكل تنظيمي يعتمد على وحدات الأعمال الاستراتيجية.



شكل رقم (٦/٦)

تجميع أوجه النشاط على أساس وحدات الأعمال الاستراتيجية

المزايا:

- تحقيق التنسيق بين الأقسام ذات الاهتمامات الاستراتيجية المتشابهة.
- إحكام الرقابة على مشروعات الأعمال كبيرة الحجم.
- سهولة المحاسبة على مستوى كل وحدة أعمال.

العيوب:

- إضافة مستوى إداري جديد بين الأقسام وإدارة المشروع.
- زيادة التعارض الوظيفي بين المجموعات المختلفة بما يزيد من المنافسة بين هذه المجموعات.
- صعوبة تحديد مقدار السلطة الممنوحة لنائب المدير على مستوى كل وحدة والسلطة الممنوحة على مستوى مديري الأقسام.

تجميع أوجه النشاط على أساس التنظيم المصفوفة: -

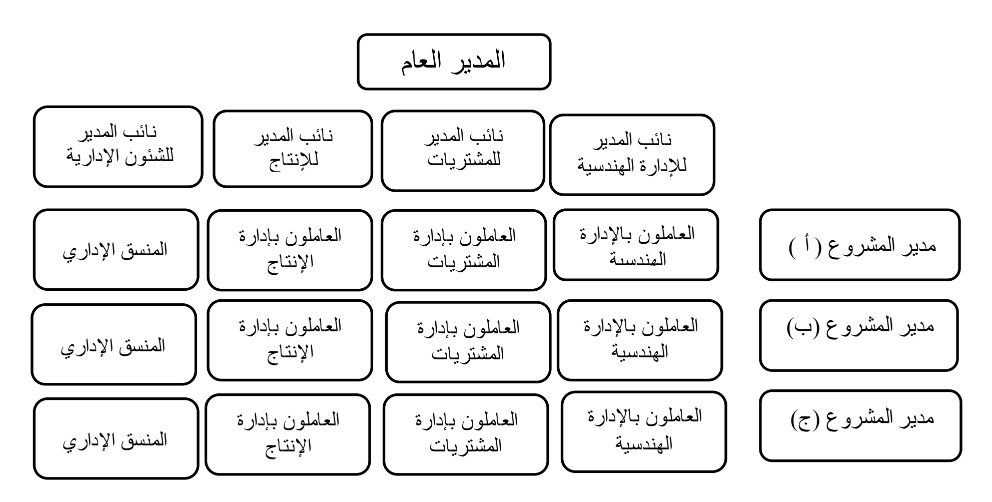
تؤدي عملية التنويع في المنظمات الكبرى إلى زيادة الحاجة إلى وجود شكل تنظيمي يعمل على توفير ورقابة المهارات والموارد أينما كانت وبما يحقق فاعلية المنظمة ويسمح في نفس الوقت بالتخصص الوظيفي. ويوضح الشكل رقم (٧/٦) مثال لمثل هذا الهيكل.

المزايا

- توفير قدر من المرونة وزيادة الفرصة لتحقيق الابتكار.
- تحقيق الاستخدام الفعال للمديرين الوظيفيين.
- تتيح مجال واسع لتنمية مهارات المديرين.

العيوب: -

- صعوبة التنفيذ الفعلي لهيكل المصفوفة.
- ظهور الصراعات الوظيفية بين الأقسام المختلفة.



شكل رقم (٧/٦)
تجميع أوجه النشاط على أساس المصفوفة

بعد العرض السابق للأشكال المختلفة التي يمكن الاعتماد عليها لتجميع الأنشطة التنظيمية داخل المنظمة، فانه يجدر بنا التنبيه إلى انه في حالة الهياكل التنظيمية التي تبنى على الأساس الوظيفي فقد ينتهي الأمر بالوظائف المختلفة بالتشتت بين عدة أقسام. ويمكن توضيح ذلك في مجموعة الأمثلة التالية:

- تلبية طلبات المستهلكين، تتوزع هذه العملية بين إدارة البيع (المسئولة عن تلقي طلبات العملاء)، وإدارة التمويل (المسئولة عن مراجعة شروط الائتمان أو توفير متطلبات مالية خاصة لتلبية بعض الطلبيات)، وإدارة الإنتاج (المسئولة عن إنتاج السلعة وتوفير المخزون الملائم)، وإدارة التخزين (المسئولة عن التحقق من مدى توافر الصنف في المخازن وتلبية طلبات الشراء والتعبئة).

- تقديم المنتجات الجديدة في السوق، تتضمن هذه العملية الجهود المشتركة للعاملين بإدارة البحوث والتطوير، والإدارة الهندسية، وإدارة المشتريات، وإدارة التسويق.

- تحسين جودة المنتج، تتضمن هذه العملية الجهود المشتركة بين العاملين بإدارة البحوث والتطوير، وإدارة الهندسة والتصميم، وإدارة المشتريات (لتوفير المكونات التي لا يتم إنتاجها داخليا) وإدارة الإنتاج.

- إدارة سلسلة العرض، عملية تعاونية تتوزع بين إدارة المشتريات، وإدارة الهندسة والتصميم، وإدارة المخزون، وإدارة التصنيع والتجميع، وإدارة الشحن.

- تطوير القدرات اللازمة لممارسة أنشطة الأعمال عبر الإنترنت، تتضمن هذه العملية الجهود المشتركة لإدارة تكنولوجيا المعلومات، وإدارة سلسلة العرض، وإدارة الإنتاج، وإدارة البيع والتسويق وإدارة التخزين، وإدارة الشحن، وإدارة خدمة العملاء.

- الحصول على التغذية العكسية من العملاء وإجراء التعديلات اللازمة في المنتج لمقابلة احتياجات العملاء، تتضمن هذه الجهود المشتركة للعاملين في إدارة خدمة العملاء وخدمة ما بعد البيع، وإدارة التصنيع والتجميع، وإدارة بحوث التسويق.

٦/٦ السلطة (المفهوم، الأنواع، المبادئ)

تعرف السلطة بانها قدرة الشخص على التأثير على مجموعة من الأفراد أو الجهات من خلال التحكم بإصدار القرارات النهائية. ويمكن التمييز بين أنواع مختلفة من السلطة مثل السلطة القانونية، والسلطة الفنية، والسلطة التنفيذية، والسلطة الاستشارية، والسلطة الوظيفية.

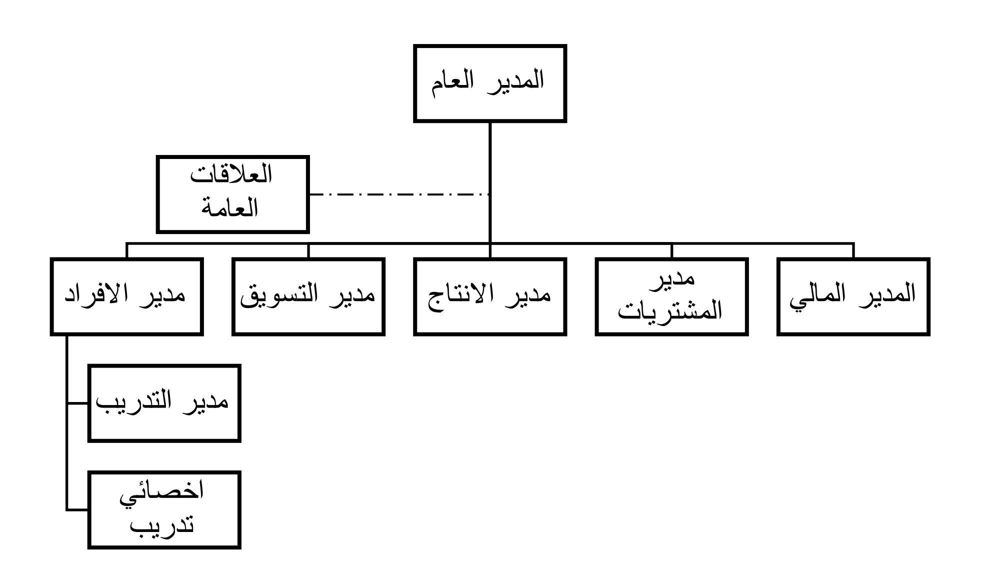
السلطة القانونية: هي قدرة الشخص من الناحية القانونية على اتخاذ إجراء معينة

السلطة الفنية: وهي سلطة المعرفة والخبرة

السلطة التنفيذية: وهي سلطة تنفيذ عمل معين. وهي تمثل علاقة الإشراف المباشر من الرئيس إلى المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى (ويشار أليها في الهيكل التنظيمي في شكل خط مستقيم)

السلطة الاستشارية: وهي التي تتيح لصاحبها إبداء توصيات واقتراحات وليس أوامر (ويشار إليها في الهيكل التنظيمي في شكل خط متقطع)

السلطة الوظيفية: وهي السلطة التي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يؤديها إلى الوحدات الإدارية الأخرى وليس بحكم كونه رئيسا عليهم



٧/٦ مراحل إعداد التنظيم الإداري

وبصفة عامة تمر عملية التنظيم بمجموعة من الخطوات تتمثل في: -

- تحديد هدف المؤسسة
- تحديد الأنشطة الضرورية اللازمة لتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات والخطط الموضوعة
- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية، وتجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية، وتجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية"وحدة إدارية عليا"
- تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة
- ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقيا وراسيا من خلال علاقات السلطة والمسئولية للوحدات المرتبطة راسيا، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقيا
- رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات
- إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية
- تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة

أسئلة للمراجعة

أولا: حدد مدى صحة أو خطا العبارات التالية:

١- يطلق مصطلح التنظيم على عملية تحديد هيكل علاقات العمل بين العاملين بالمنظمة

٢- لا توجد علاقة بين الاستراتيجية المستخدمة في المنظمة والهيكل التنظيمي الخاص بها.

٣- يصعب على المدير الرقابة على العاملين الذين يؤدون وظيفة متشابهة عندما يتم تجمعهم سويا في إدارة واحدة

٤- عندما يقوم المديرون بتنظيم الأقسام وفقًا لنوع المنتج الذي ينتجونه، يُعرف هذا باسم الهيكل التنظيمي على أساس السوق

٥- عندما يقوم المديرون بتنظيم الأقسام بناء على الأسواق الذين يعملون بها. يعرف هذا باسم الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي

٦- يؤدي تجميع الأنشطة بناء على الأساس الوظيفي إلى صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة

٧- سلسلة الأوامر داخل المنظمة توضح هيكل السلطة داخل هذه المنظمة.

٨- يفضل الاعتماد على نطاق الإشراف الضيق كلما كانت العمليات المطلوبة من المدير ذات طابع متكرر

٩- تساعد لا مركزية اتخاذ القرار العاملين على التصرف بشكل مرن.

١٠- السلطة الوظيفية هي سلطة المعرفة والخبرة.

ثانيا: أختار الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية

١١- جميع العوامل التالية تؤثر على شكل التنظيمي المطبق من جانب المنشاة باستثناء

(أ) البيئة المحيطة بالمنظمة **(ب)** استراتيجية المنظمة

(ج) موقع المنظمة **(د)** التكنولوجيا المستخدمة

١٢- ماهي السلطة التي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يؤديها إلى الوحدات الإدارية الأخرى

(أ) السلطة الفنية **(ب)** السلطة التنفيذية

(ج) السلطة الاستشارية **(د)** السلطة الوظيفية

١٣-يطلق على هيكل السلطة في المنظمة.

(أ) هيكل الأوامر **(ب)** نطاق الإشراف

(ج) البيروقراطية **(د)** الثقافة التنظيمية

١٤- يطلق على عدد العاملين الذين يرفعون تقاريرهم بشكل مباشر إلى احدى المدير

(أ) هيكل الأوامر **(ب)** نطاق الإشراف

(ج) البيروقراطية **(د)** الثقافة التنظيمية

١٥- يطلق على إعطاء مديري الصف الأول حق صنع القرار

(أ) مركزية السلطة **(ب)** لا مركزية السلطة

(ج) نطاق الإشراف **(د)** هيكل الأوامر

١٦- يصعب الحفاظ على صورة ذهنية واحدة للمنظمة في كل المناطق في حالة

(أ) تجميع الأنشطة على أساس الوظائف **(ب)** تجميع الأنشطة على أساس جغرافي

(ج) تجميع الأنشطة على أساس المنتجات **(د)** تجميع الأنشطة على أساس وحدات الأعمال الاستراتيجية

١٧- أي مما يلي يمثل المرحلة الأولى من مراحل إعداد التنظيم الإداري

(أ) إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية **(ب)** تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة

(ج) تحديد هدف المؤسسة **(د)** رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات

١٨-أي مما يلي يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل إعداد التنظيم الإداري للمنشأة

(أ) إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية **(ب)** تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة

(ج) تحديد هدف المؤسسة **(د)** رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات

١٩- أي من مبادئ التنظيم يشير إلى أهمية تحليل العمل الكلي إلى عمليات فرعية

(أ) وحدة الهدف **(ب)** وحدة الأمر

(ج) التخصص **(د)** تفويض السلطة

٢٠- التنظيم البيروقراطي يستخدم في حالة التنظيمات

(أ) كبيرة الحجم **(ب)** متوسطة الحجم

(ج) صغيرة الحجم **(د)** كل ما سبق

الإجابات

رقم العبارة	الإجابة
١.	صحيحة
٢.	خطأ
٣.	خطأ
٤.	خطأ
٥.	صحيحة
٦.	صحيحة
٧.	صحيحة
٨.	خطأ
٩.	صحيحة
١٠.	خطأ
١١.	(ج)
١٢.	(د)
١٣.	(أ)
١٤.	(ب)
١٥.	(ب)
١٦.	(ب)
١٧.	(ج)
١٨.	(ب)
١٩.	(ج)
٢٠.	(أ)

<u>الجزىء الثانى</u>

يتضمن هذا الجزء ستة فصول بداية من الفصل السابع الي الفصل الثانى عشر.

حيث يتناول الفصل السابع و الثامن وظيفة " القيادة" و الفصل التاسع وظيفة "الرقابة" و تتضمن الفصول الثلاثة الأخيرة موضوع التحديات والصعوبات التى تواجه الادارة الأن في القرن الحادى عشر.

الفصل السابع : ادارة الاتصالات في منشأت الاعمال.
الفصل الثامن : الدوافع ومبادىء القيادة الفعالة.
الفصل التاسع : الرقابـــــــة
الفصل العاشر : البيئة الخارجية و الثقافة التنظيمية لمنظمات الاعمال.
الفصـل الحـادى عشـر : أخلاقيـات الاعمـال والمسـئولية الاجتماعيـة للمنشأت.
الفصل الثانى عشر : ادارة التغيير و الابتكار و الابداع.

و قد قامت الدكتوره : **نيفين عزت علي الحبيشى** بتأليف هذا الجزء

الفصل السابع : ادارة الاتصالات

الاهداف:

١. تعريف الاتصالات و دورها و أهميتها

٢. مقارنة الاساليب المختلفة من الاتصالات الشخصية.

٣. التعرف علي معوقات الاتصال الفعال و كيفية علاجها

٤. التعرف على اثر التكنولوجيا فى عملية الاتصالات الادارية فى المنظمة

٥. الاتجاهات و القضايا الحديثة فى الاتصالات

يتضمن هذا الفصل علي النقاط الرئيسية التالية:

١. التعريف

٢. مفهوم الاتصال الشخصى

٣. معوقات الاتصال

٤. علاقة التكنولوجيا بنظام الاتصال

٥. التحديات التى تواجه عملية الاتصال

تلعب الاتصالات بين الأفراد والمديرين دوراً هاماُ ، حيث تعتبرحالياً مهارة الاتصال الفعال من متطلبات الادارة الناجحة في جميع منظمات الاعمال.نظراُ لان معظم الاعمال و الوظائف التى يقوم بها المدير تتضمن بالضرورة الاتصال .فعلى سبيل المثال لا يستطيع المدير ان يتخذ اى قرارات الا بتوافر المعلومات ، و هذة المعلومات لن تصل اليه الا من خلال الاتصالات . و بعد اتخاذ القرار يحتاج المدير الى الاتصال حتى يعلم الافراد بان هناك قرارمحدد تم اتخاذه. ففي حقيقة الامر كافة الوظائف الادارية مثل التخطيط و التنظيم و الرقابة تتطلب حتمية الاتصال حتى يمكن إدائها.

تعريف الاتصالات : المفهوم العام للاتصالات هو نقل و فهم معنى محدد مستهدف. فالمعلومات و الافكار التى لا يمكن تداولها و نقلها لن يمكن الاستفادة منها، مثل المتحدث الذى لا يسمعه احد أو الكاتب الذى لا يقرأ له احد . كذلك يركز التعريف على ضرورة توافر الفهم جنباً الى جنب مع النقل للمعنى المستهدف، حيث لابد من نقل المعنى و فهمه حتى تتم عملية الِاتصال بكفاءة و فاعلية بحيث يتم استلام الرسالة و فهمها كما هى في ذهن المرسل. و من الجدير بالذكر انه يوجد فرق بين كفاءة الاتصالات و بين الموافقة علي رأى المرسل، بمعنى قد تتم الاتصالات بفاعلية و لكن ليس الأختلاف فى الرأى يعنى ان الاتصالات ضعيفة.تتضمن الاتصالات في منظمات الاعمال نوعين هما :
interpersonal communication و يقصد بها الاتصال بين فردين او اكثر، organizational communication و يقصد بها كافة أشكال الاتصالات داخل المنظمة مثل شبكات الاتصالات و النظم و القنوات المختلفة. و كلاً منهما له نفس القدر من الأهمية و الأهتمام.

وظائف الاتصالات: تؤثر الاتصالات بقوة و بشكل مباشر فى أربع نقاط هى: الرقابة – الدافعية - التعبير العاطفى -المعلومات و الاربع ادوار على نفس الدرجة من الاهمية.

تلعب الاتصالات دورا رقابي علي سلوك الافراد بعدة طرق مثال عند التاكد من ان اداء الموظف متوافق مع وصف الوظيفة ، او عن الرغبة في التاكد من تطبيق سياسة المنظمة، او عند تقديم الشكاوى ففى مثل هذه الحالات يتم الاعتماد علي الاتصالات للقيام

بالدور الرقابى.أيضاً الاتصالات الغيررسمية تلعب دور رقابى على سلوك الافراد، فعندما يشذُ احد الافراد عن سلوك المجموعة فانهم يعدلون من سلوكه بطريقة غيررسمية . مثل قيام احد الموظفين بالعمل المتواصل ليل نهار خلافا لسلوك المجموعة فانهم يتدخلوا بكل الطرق الغيررسمية للتاثير عليه و تعديل سلوكه ليتوافق مع سلوك المجموعة.

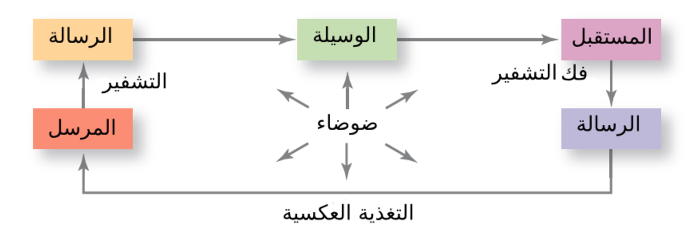
تلعب الاتصالات كدافع او حافز للافراد، فمن خلال الاتصالات يتم توضيح عدة نقاط هامة للموظف مثل ما يجب ان يتم ادائه و كيف ، و اساليب تحسين الاداء. و كذلك يتم وضع الاهداف المطلوب انجازها لكل فرد و العمل على تحقيقها و الحصول على تغذية عكسية عن مدى تحقيق الاهداف فان كل ماسبق يتم من خلال الاتصالات.

يوجد العديد من العاملين الذين يعتبروا ان زملاء العمل هم المصدر الوحيد للحصول على التفاعل الاجتماعى و بالتالى الفرصة الوحيدة للتعبير عن المشاعر المشتركة بينهم مثل الشعور بالاحباط اوالاحساس بالاشباع و الرضى الوظيفى.

و أخير فان الفرد و المجموعات يحتاجوا الي المعلومات حتى يمكن انجاز المهام المطلوبة منهم و لن يتحقق ذلك الا من خلال قنوات الاتصال المختلفة لتداول البيانات و المعلومات اللازمة لأداء الاعمال و الوظائف المختلفة.

وسائل الأتصال الشخصى Interpersonal Communication Methods

يتكون الاتصال الشخصى من مجموعة من الأجزاء هى: الرسالة- التشفيير- قناة الاتصال- فك الشفرة- الضوضاء- المرسل- المرسل اليه. و الشكل رقم (١) يوضح ما سبق.



شكل رقم (١)

مراحل الأتصال الشخصى

و يلاحظ من هذا الشكل ان الرسالة متكررة مرتين مرة الرسالة التى في ذهن المرسل و الثانية الرسالة التى أستقرت فى ذهن المرسل اليه، وينجح الاتصال اذا ما تطابق المعنى في الرسالتين. نلاحظ ايضاً انه يتم تشفير الرسالة بواسطة المرسل بحيث لا يصل معنى الرسالة الحقيقى الا الى الطرف الذى يستطيع فك هذه الشفرة و هو الطرف(المرسل اليه) المقصود ان تصل له الرسالة .كما يلاحظ أيضاً ان كافة مراحل الأتصالات تتأثر بالضوضاء التى قد تؤثر سالباً علي اى مرحلة من المراحل مثل ما يحدث من تشتيت او اعاقة لسير الرسالة من المرسل الى المرسل اليه، مثل طباعة سيئة لمستند بشكل يصعب قراءته او عدم وضوح مخارج الالفاظ لدى المرسل في حالة التحدث مباشرة وجهاً لوجه او اعطال في التليفون بحيث يصل الصوت متقطع و غير واضح.كما ترتبط الضوضاء بالمرسل اليه مثل اماكن العمل التى توجد بها خلفية موسيقية أو اصوات الالات أو الزملاء .

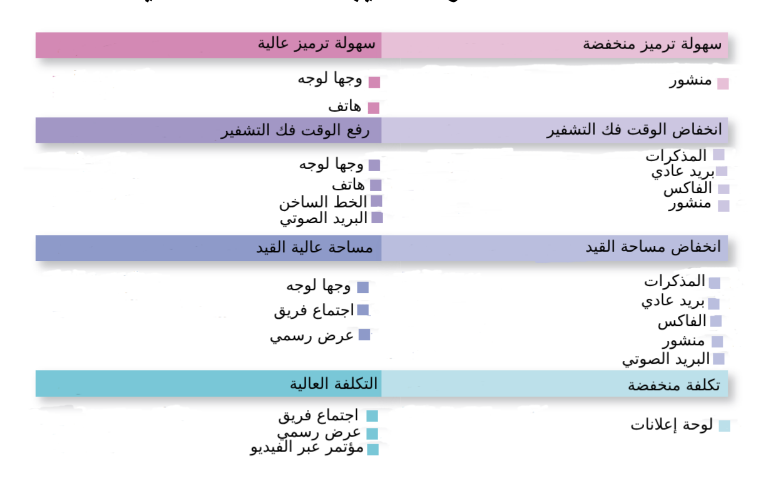
تتعدد الاساليب و الطرق التى بمكن الاعتماد عليها لإتمام الاتصال الشخصى و كل طريقة لها مزاياها و عيوبها ومتى يفضل الاعتماد عليها ولكن ينبنى أختيار المدير الى حداً كبير على الحكم الشخصى وعلي الظروف التى يتم فيها الاتصال، و لمساعدة المديرين فيما سبق يتم الاعتماد على مجموعة من الأسئلة للتاكد من حسن اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال، و تدور هذه الاسئلة حول مجموعة من المعايير مثل : التكلفة – الوقت المستغرق - درجة الرسمية - التغذية المرتدة - سهولة التشفير و سهولة فكها. و الاشكال

(٢-a) و (2-b) و (2-c) يوضحوا ما سبق من خلال مقارنة الاساليب المختلفة للاتصال الشخصى.

انخفاض ردود الفعل المحتملة	ردود فعل عالية محتملة
منشور	وجها لوجه هاتف مؤتمر الكمبيوتر
قدرة منخفضة التعقيد	**قدرة عالية التعقيد**
لوحة إعلانات	وجها لوجه
احتمال اتساع منخفض	**احتمال اتساع عالي**
بريد عادي أشرطة الفيديو الصوتية	وجها لوجه لوحة إعلانات البريد الإلكتروني
سرية منخفضة	**السرية العالية**
لوحة إعلانات منشور أشرطة الفيديو الصوتية دائرة تلفزيونية مغلقة	وجها لوجه البريد الصوتي

شكل رقم (2-a)

مقارنة اساليب الاتصالات الشخصية



شكل رقم (2-b)

مقارنة أساليب الاتصالات الشخصية

انخفاض الدفء الشخصي
- المذكرات
- لوحة إعلانات

الدفء الشخصي العالي
- وجها لوجه

شكلي منخفض
- وجها لوجه
- هاتف
- البريد الصوتي

شكلي كبير
- بريد عادي
- منشور

قابلية منخفضة
- عرض رسمي
- وجها لوجه
- هاتف
- اجتماعات المجموعة
- أشرطة الفيديو الصوتية
- الخطوط الساخنة
- البريد الإلكتروني
- البريد الصوتي
- مؤتمر الكمبيوتر
- دائرة تلفزيونية مغلقة
- مؤتمر عبر الفيديو

قابلية عالية
- المذكرات
- بريد عادي
- الفاكس
- منشور
- لوحة إعلانات

شكل رقم (2-c)

مقارنة أساليب الاتصالات الشخصية

و من الجدير بالذكر ان الاتصالات الغير لفظية تؤثر بشكل قوى علي فاعلية الاتصالات الشخصية ، مثل تعبيرات الوجة - طريقة الملْبس -الحركات الجسدية body language - طريقة استخدام الأيدى......الخ. كذلك فان طريقة الكلام او طبقات الصوت المستخدمة في التحدث مع الاخرين verbal intonation من شأنها ان تؤثر علي الاتصالات الشخصية بشكل قوى ،فعلى سبيل المثال نفس الجملة مع أختلاف طريقة الكلام و حدة الصوت سوف تختلف الرسالة التى يستهدف المرسل الى التأكيد عليها.و لذلك يجب على المديرين ان يتأكدوا من استخدام الاتصالات الشفهية و غير الشفهية بشكل سليم يعزز الرسالة المستهدفة.

الأتصال الشخصي الفعال Effective Interpersonal Communication

أثبتت الابحاث ان المنظمة التى تتألف من ١٠٠ موظف فقط ، تخسر في العام الواحد مبلغ ٤٥٠٠٠ دولار سنوياً بسبب الاتصالات غير الكفء ممثلة في عدم الفهم الصحيح بين الافراد سواء من خلال e-mails أو الأجتماعات او المحادثات التليفونية. و تزداد الخسائر مع تزايد عدد العاملين و تعقد خطوط الاتصالات و تشابكها بشكل أسرع و أكبر. و في دراسة أخرى قامت بها احدى الجهات الاستشارية المتخصصة في ادارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركات في USA and UK وجدوا ان الموظفين يكلفوا منظماتهم

مبلغ ٣٧ بليون دولار سنوياً بسبب عدم الفهم الصحيح لوظائفهم. و مما سبق يتضح انه يوجد معوقات تحول دون الاتصال الفعال الكفء التى تؤدى الى تشويه الرسالة المطلوبة.

معوقات الاتصالات الشخصية Barriers to Communication

تتعدد المصاعب و المعوقات التى تحول دون ايصال الرسالة و إتمام الاتصال بشكل صحيح، الا انه يمكن التركيز علي أكثرهم انتشاراً فى الواقع العملى و هى: الفلترة Filtering -المشاعر Emotions - تضخم كمية المعلومات Information Overload - الاسلوب الدفاعى Defensiveness - اللغة Language - الثقافة المحلية National Culture. يقصد بالفلترة هو اعادة صياغة الرسالة بشكل يعكس رؤية و تحيز الشخص الذى سيرسلها بحيث يمكن اضافة او حذف اجزاء من الرسالة الاصلية و ذلك لاسباب عديدة ، مثل الرؤوس الذى يبلغ مديره بما يريد ان يسمعه او يتوقعه المدير. او اذا كانت الرسالة تحتاج الى المرور بعدد من المستويات الادارية وسلسلة طويلة من الموظفين ، فكلما زاد عدد المستويات الادارية كلما زاد احتمال حذف او اضافة الفاظ و معانى الى الرسالة الاصلية بحيث تصبح محرفة بشكل كبير. او قد تكون الثقافة التنظيمية تشجع على ذلك من خلال سياسة الثواب و العقاب (معاقبة من ياتى بمعلومات و اخبار سيئة حتى لو كانت هى الحقيقة).و مما لا شك فيه ان مثل هذة المشاكل يمكن تقليلها الى حد كبير عن طريق الاتصال المباشر مثل e-mails .

ان المشاعر اوالحالة الوجدانية التى يكون فيها مستقبل الرسالة تلعب دور هام جداً في تفسير و ترجمة الرسالة التى تم استقبالها، كما ان الاشخاص الذين تسيطر عليهم مشاعرهم بشكل كبير هم فى الأغلب لا يفكرون بشكل عقلانى رشيد، حيث انهم سوف يعتمدوا على الحكم الشخصى بدرجة كبيرة الامر الذى يؤدى فى النهاية الى تشويه الرسالة الاصلية.

يقصد بتضخم كمية المعلومات ، انها تكون من الكبر بحيث تفوق قدرتنا علي تحليلها و الاستفادة منها في وقت محدود، فعندما يواجه المدير الذى لم يستطع قراءة الميل الخاص به لأى سبب من الاسباب و يجد ان عدد الرسائل المطلوب الرد عليها وصل الي ١٠٠٠

رسالة، فان طاقته الذهنية و الجسمانية و العقلية لن تسمح له بالرد على جميع الرسائل فى نفس الوقت، و بالتالى فانه يختار جزىء فقط يتم التركيز عليه مع اهمال باقى الرسائل او تجاهلها. و قد تفاقمت هذة المشكلة مع انتشار استخدام وسائل التواصل الاجتماعية social media في العمل. حيث أشارت احدى الدراسات الى ان الموظف اصبح مطالب بالرد علي ١١٢ رسالة نصية خاصة بالعمل يومياً فى المتوسط .

عندما يشعر الفرد انه واقع تحت تهديد فانه في الغالب سيلجأ الى طرق و تصرفات معينة لتقليل الاحساس بالتهديد بهدف اعاقة الفهم المتبادل من خلال اتخاذ او تبنى سلوك عدائى مثل النقد اللاذع او السخرية من الاخريين او الحكم عليهم و التشكيك في دوافعهم .مثل هذة التصرفات ستؤدى حتماً الى اعاقة الاتصالات بين الافراد.

ان اللغة التى يتم استخدمها في التواصل بين الافراد تتاثر بثلاث عوامل هى: العمر – التعليم – الثقافة. حيث ان الالفاظ التى يتم الاعتماد عليها لتوصيل معنى معين تختلف باختلاف المرحلة العمرية، كما ان الخلفية التعليمية والثقافة تؤثران كذلك في انتقاء الالفاظ و الكلمات المستخدمة.و

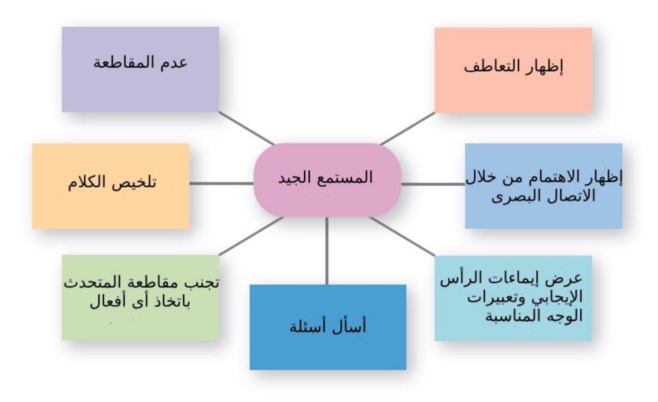
من البديهى ان الافراد العاملون في المنظمة الواحدة ليسوا سواء بل مختلفين في الثقافات و اللغات واللهجات و التعليم ، لذلك تزداد حدة هذة المعقوات و المصاعب كلما كبر حجم المنظمة و كلما تحولت الى العالمية.حتى انه في بعض الاحيان تختلف الكلمات و دلالاتها jargon من ادارة الى اخري فى نفس المنظمة اوبين اصحاب المهنة الواحدة.

تلعب الثقافة المحلية دورا بارز في الاتصلات، فعلي سبيل المثال فان الموظفين الصينيون لا يفضلوا الاعتماد على البريد الصوتى لاسباب ترجع الى الثقافة الصينية. كذلك تخلف البلدان من حيث الخصائص الثقافية و منظومة القيم حيث نجد ان الولايات المتحدة الامريكية يغلب عليها مذهب الفردية Individulism و بالتالى يفضل المديرون الاعتماد على التقارير و باقي الاساليب الرسمية فى الاتصال، في حين بلدان اخرى مثل اليابان يغلب عليها مذهب الجماعية collectivism و بالتالى يفضل المدير الاتصال وجها لوجه و الاعتماد علي الاساليب غير الرسمية اولا ثم الرسمية لاحقاً.

للتغلب علي مثل هذة المعوقات فعلي المديرين ان يتبعوا العديد من الطرق التى ستساعد علي أحداث الاتصالات بفاعلية مثل: الأهتمام بالتغذية العكسية سواء اللفظية او غير اللفظية لان ذلك يساعد المرسل (المدير)علي التاكد من فهم معنى الرسالة بشكل صحيح من جانب المرسل اليه (الموظف) كما هى بدون تحريف او تغيير.و يتم ذاك من خلال قيام المدير بالقاء الاسئلة أو الاستماع الى تعليقات المرؤوسين او اى شكل من أشكال ردود الافعال علي الرسالة التى ارسلها المديرسواء بالاسليب الرسمية او غير الرسمية.

كذلك أستخدام مفردات لغوية سهلة الفهم من جانب المستقبلين للرسالة، فعلى سبيل المثال أستخدام الفاظ او مصطلحات لا يفهمها الموظفين سيؤدى بالضرورة الى عدم فهم الرسالة و بالتالى عدم اتمام الاتصالات . و هذة المشكلة تزداد حدتها عندما تختلف الخلفية العلمية او التخصص بين مجموعة الافراد المستقبلين، لذلك لابد ان يراعى المدير أستخدام الفاظ و كلمات و مصطلحات يفهمها الجميع علي حد سواء.

ان مهارة حسن الأستماع Active Listener من المهارات التى يمكن ان تساعدعلي التغلب على معوقات الاتصالات السابق ذكرها ، و يقصد به الاستماع مع محاولة الفهم للمعنى الحقيقى للرسالة دون تحيز او تحريف او وضع احكام مسبقة للرسالة المسموعة او ترجمتها بشكل شخصى لا يعكس حقيقة الواقع.و أشارت الابحاث ان الفرد يتكلم من ١٢٥ الى ٢٠٠ كلمة فى الدقيقة فى المتوسط ، في حين يستطيع الشخص المستمع الجيد ان يفهم و يستوعب ٤٠٠ كلمة فى الدقيقة و الفرق بين المعدلين يمثل وقت خامل لا يعمل فيه العقل ويتم استخدامه فى الاسئلة و الاستفسارات.ان المستمع الجيد يجب ان يتصورنفسه و يضعها محل المرسل، بحيث يحاول فهم الطرف الاخرو التعرف على الدوافع و الاتجاهات و الاهتمامات الخاصة بالطرف الاخر (المتحدث) سوف يساعد علي فهم المعنى الحقيقى للرسالة .و الشكل التالى رقم (٣) يوضح ملامح وخصائص السلوك للمستمع الجيد.



شكل رقم (٣)

خصائص سلوك المستمع الجيد

و من الشكل السابق نستخلص ان المستمع الجيد يجب عليه بذل مجهود للقيام بالعديد من الانشطة و السلوك حتى يكون مستمع جيد و بالتالى علاج المعوقات التى يمكن ان تحول دون الاتصالات الفعالة.

و أخيراً يجب على المدير الذى يسعى للتغلب على المعوقات السابق ذكرها الى تحييد العواطف و ان يكون علي درجة عالية من العقلانية و الرشد.نظراً لان الفرد الذى تتملكه عواطف اومشاعر معينة ستؤدى حتماً إلي عدم القدرة علي أرسال الرسالة أو علي فهمها و ترجمتها بشكل صحيح. فعلي سبيل المثال المدير الذى يسيطر عليه حالة من الغضب و العنف لن ينجح في ارسال اى رسالة بشكل دقيق و واضح كما انه لن يستطيع ان يترجم ردود الافعال بشكل سليم ، لذلك من الأهمية بمكان ان يتمتع المدير بالثبات الانفعالى بحيث تكون مشاعره تحت السيطرة .و من الامور التى تعزز ما سبق هو ان تتوافق الكلامات و الالفاظ مع أساليب التواصل الغير لفظية مثل حدة الصوت و تعبيرات الوجة و استخدام لغة الجسد المختلفة، لان عدم التوافق بينهما سيؤدى بالضرورة الى عدم ايصال الرسالة و عدم فهمها الامر الذى يعوق اتمام عملية الاتصالات الشخصية لا محالة.

الاتصالات التنظيمية Organizational Communication

هى تلك الاتصالات التى تتم بين الأطراف المختلفة داخل المنظمة والتى يكون لها أهمية كبيرة علي أداء كافة الاعمال و الوظائف،وهى تتصف انها في اتجاهين كما تلعب وسائل الاتصالات التنظيمية التى يعتمد عليها دوراً جوهرياً فى كفاءة و فاعلية الاتصالات، مثال الاتصالات الرسمية و غير الرسمية، اتجاه تدفق الاتصالات،شبكات الاتصالات التنظيمية،التصميم الداخلى لاماكن العمل.

الاتصالات الرسمية و الغير رسمية

Formal Versus Informal Communication

يقصد بالاتصالات الرسمية هى تلك التى تتم من خلال القنوات المنصوص عليها صراحة لترتيب أجراءات العمل داخل المنظمة، مثل قيام المدير بمطالبة الموظف باتمام مهمة معينة من اختصاصات الوظيفة التى يشغلها، او عندما يقوم الموظف بإخبارمديره بوجود مشكلة معينة فى العمل .اما الاتصالات الغير رسمية فهى تلك التى لم يتم تحديدها داخل الهيكل التنظيمى و الامثاله على ذلك عديدة ، مثل المناقشات التى تتم بين الافراد في وقت الراحة او الغذاء، عندما يتحدثون و هم في طريقهم من المنظمة الى منازلهم بعد انتهاء ساعات العمل،او اى شكل من أشكال التواصل بين أصدقاء العمل خصوصاً بعد انتشار وسائل التواصل الأجتماعى مثل Facebook, Twitter, WhatsApp, and LinkedIn . و تتميز الاتصالات الغير رسمية بمجموعتين من المزايا هما: أولا تتيح فرصة قوية للإفراد لإشباع حاجتهم المرتبطة بالتفاعل الأجتماعى . ثانياً يمكن الاعتماد عليها لتحسين الاداء الوظيفى من خلال ايجاد قنوات اتصال اكثر سرعة و كفاءة من قنوات الاتصال الرسمى.

اتجاه تدفق الاتصالات Direction of Communication Flow

تأخذ الاتصالات داخل منظمات الاعمال أربع اتجهات هم: من أعلى الى أسفل Downward، من أسفل الى أعلىUpward ، أفقياً Lateral ،وقطرىDiagonal .

الاتصــالات مـن أعلـى الـى أسـفل هـى تلـك التـى تنشـأ عنـد الاتصــال مـن المـديرين الـى المرؤوسين، مثل الاجتماعات التى يقوم بها المديرون في شركة UPS كل يوم لمدة ثلاث دقائقصباحاً لإخبـارهم بـاٍهم المستجدات او شكاوى العمـلاء او ملاحظـات هامـة.أو كمثـال الاجتماعـات التـى يعقـدها رؤسـاء مجـالس الادارة مـع المـديرين بهـدف تقيـيم الاداء او تعديلات فـي الخطـط المختلفـة. كـذلك عنـدما يـتم الاتصــال لتعريـف المـوظفين بـالوصـف الوظيفى لوظائفهم اواخبـارهم بالسياسـات و الاجـراءات التنظيمية او التركيز علـي مشـاكل محدد تحتاج الى علاج فان كل ذلك يعتبر أيضـا شكل من أشكال الاتصـال نت أعلـي الـى أسفل.

يحدث الاتصال من أسفل الى أعلي عندما يقدم المرؤوسين معلومـات معينـة الـى المديرين مثـل رفـع تقريرالـى المـديرعن حجـم الانجـاز الـذى تـم لتحقيـق الاهـداف، او رفـع تقـارير صــعوبات او مشــاكل واجهــت المــوظفين أثنـــاء التنفيــذ. و يمثــل صــندوق الشــكاوى و المقترحات أيضـا شكل من أشكال هذا النـوع من الاتصـال. و من الجدير بالذكر ان حجم الاتصـالات من هذا النـوع يتوقـف الـى حد كبير علـى خصـائص الثقافـة التنظيميـة ، حيث المـديرون الـذين اوجـدوا بيئـة عمل يسـود فيهـا الثقـة و الاحتـرام المتبـادل و أعطـاء الفرصـة للمـوظفين للمسـاهمة و المشـاركة فـي اتخـاذ القـرارات سيشـجع بالضـرورة علـى الاعتمـاد على الاتصالات من أسفل الى أعلى بشكل أكبر.

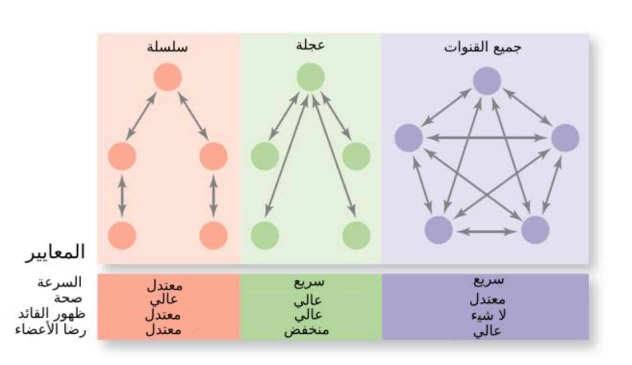
الاتصالات التى تتم بين الافراد و الموظفين الذين على نفس المستوى من الهيكل التنظيمـى يطلـق عليهـا اتصــالات أفقيـة. و مـع التطـورو التغيرالسـريع فـى البيئـة فـان الاتصـــالات أصـبحت لا تقتصـر فقط علـي الاتصـالات الافقيـة داخـل القسم او الادارة الواحـدة و لكنهـا تتضمن أيضـاً الاتصـالات مـع عدد من الادارات و الاقسـام المختلفـة ، و مثـال علـى ذلـك فـرق العمـل التـى يـتم تشـكيلها مـن مجموعـة مـن المـوظفين مختلفـي التخصصـات والخبـرات والادارات لحل مشكلة معينة تتطلب النظر اليها بوجهات نظر متعددة.

يقصد بـالاتصـال القطـرى هوذلـك الاتصـالات التـى تـتم بـين الافـراد العـاملين علـي أختلاف تخصصـاتهم و ايضـا اختلاف المستويات الادارية التى يشغلوها.فعلى سبيل المثـال ؛ عنـدما

يتصل الموظف المسئول بتحليل الموقف المالى للعميل لمنحة الائتمان credit analyst بمدير التسويق على مستوى المنطقة regional marketing manager فان ذلك يعتبر أتصال قطرى ، مع ملاحظة ان الاتصال تم بين شخصين مختلفى التخصص(مالية – تسويق) و كذلك ليس علي نفس المستوى في الهيكل التنظيمى .ان الاعتماد علي e-mail ساعد علي انتشار هذا النوع من الاتصالات حيث يستطيع كل موظف ان يتواصل مع أى موظف اخر او مدير بصرف النظر عن التخصص او المستوى الادارى.و قد أعتمد العديد من مديرى الادارات العليا فى منظمات أعمال كثيرة على تطبيق هذا النوع من الاتصالات من خلال سياسة open inbox e-mail policy حيث وصل عدد الرسائل الي ٧٥ رسالة داخلية في اليوم في المتوسط كما ذكر(رئيس مجلس ادارة شركة فايزر للادوية) . و يتطلب هذا النوع من الاتصالات القدرة علي حسن ادارة هذا الكم من الرسائل البريدية و الا سينتج عن ذلك العديد من المشاكل.

شبكات الاتصالات التنظيمية Organizational Communication Network

ان الاتصالات الرأسية و الافقية التى تتم داخل المنظمة يمكن دمجها في ثلاث أشكال من شبكات الاتصالات كما هو موضح في الشكل رقم (٤) .و هى السلسلة Chain - العجلة Wheel - كُل القنوات All Channel .



شكل رقم (٤)

شبكات الاتصالات التنظيمية

ففى الشكل الاول chain network يتم الاتصال طبقا لقنوات الاتصال الرسمية سواء من أعلي الى أسفل او من أسفل الى أعلى. و في الشكل الثانى wheel فان الاتصالات تتم بين افراد محددون بدقة مثل الاتصالات بين قائد فريق العمل و بين أعضاء هذا الفريق حيث يصبح القائد بمثابة المركز الرئيسى hub او محور الارتكاز لاتمام عملية الاتصالات. و في الشكل الثالث all channel فان الاتصالات تتم بحرية بين جميع أعضاء الفريق دون الالتزام باى قيود.و لاختيار أى شكل من هذه الاشكال يعتبرمناسب للاستخدام ، فان هناك مجموعة من المعايير التى يمكن الاعتماد عليها للحكم و التقييم لاختيار أفضلها و هذه المعايير هي: السرعة speed -الدقة accuracy -درجة الطوارىء من وجهة نظر القائد emergency of leader - درجة الرضاء او الاشباع المحققة لاعضاء الفريق member satisfaction. و من الشكل السابق يتضح انه لا يوجد شكل واحد هو الافضل فى كل الظروف و لكن يختار المدير الاسلوب او الشكل الذى يتناسب مع متغيرات الموقف و الهدف المطلوب تحقيقه من الاتصال.

و من الاهمية هنا ان نذكر شكل من اشكال شبكات الاتصالات التنظيمية و هى grapevine المصادر السرية للمعلومات مثل الاشاعات و النميمة التى يتداولها الافراد فيما بينهم. ففى دراسة أستطلاعية أكدت على ان ٦٣% من الموظفين علموا بمعلومات

هامة و سمعوا بها أولاً من خلال الاشاعات و النميمة بينهم قبل ان يتم اخبارهم بها بشكل رسمى.وبالتالى فان ادارة هذا الشكل من الاتصالات له اهمية كبيرة لما له من أثر علي فاعلية و كفاءة الاتصالات التنظيمية. و مثل هذا النوع ينتشربشكل واضح في منظمات الاعمال التى تتصف بالإنغلاق و عدم الشفافية و يصبح لها اثار سلبية تعوق الاتصالات بشكل كبير قد يؤدى الى صعوبة تحقيق الاهداف التنظيمية نظرا لان أهداف المنظمة و رؤيتها غير واضحة للافراد العاملين.ففى أحدى المنظمات التى كانت تعانى من انتشار الاشاعات السلبية حول اهدافها الاستراتيجية ،و عدم وضوح الاهداف الحقيقية لدى الافراد العاملين ، أدى الى تحقيق خسائر وتخفيض فى معدل العائد علي الاموال المستثمرة بنسبة ٩١%. لذلك يجب علي الادارة ان تدرس و تتفهم هذا الشكل من الاتصالات و تديره بشكل جيد لينعكس ايجابياً علي الاتصالات.

التصميم الداخلي لاماكن العمل Workplace Design and Communication

يعتبر التصميم الداخلى لاماكن العمل من المتغيرات المؤثرة علي كفاءة و فاعلية الاتصالات فى منظمات الاعمال، حيث يقضى الموظف فى المتوسط ما يعادل ٧٤% من وقته فى الاسبوع في المكاتب و اماكن العمل المختلفة، و بالتالى فان شكل تصميم هذه الاماكن من شأنه ان يؤثر علي فاعلية الاتصالات و من ثم على أداء المنظمة ككل. وأشارت الابحاث المتخصصة فى هذا المجال انه عند تصميم اماكن العمل لابد من مراعاة أربعة أشكال من الاعمال التى يؤديها الموظفين وهى: التركيز في العمل – التعاون – التعلم – الحياة الاجتماعية. حيث يجب ان يراعى التصميم رغبة الموظف عندما يريد ان يركزٌ في عمل مهمة معينة و بالتالى ضرورة إتاحة قدر من الخصُوصية لإتمام ذلك.كما يجب ان يتم مراعاة امكانية التعاون في حالة إذا تطلب العمل ذلك أو التعلم من بعضهم البعض عند القيام بشيء جديد او الرغبة في أداء ممارسات أجتماعية معاً . و من ملاحظة الواقع العملي نجد ان أهم العناصر التى يتم الاهتمام بها نظرا لتاثسرها القوى علي الاتصالات هما : أولا حجم المكاتب و الفواصل بينها و ثانيا الترتيب الداخلى للمكاتب و طريقة توزيع الاثاث و الادوات المستخدمة.حيث ان معظم الشركات (70%مؤخراً)يفضلون اماكن العمل المفتوحة open workplaces لانها تعطى مساحة

اكبر للرؤية و يمكن ان يعمل بها عدد كبير من الموظفين خصوصا اذا تطلب ضرورة التعاون فيما بينهم. و يعُتبر طريقة توزيع الاثاث و الادوات المستخدمة في العمل من الاشياء الهامة المؤثرة على الاتصالات بحيث يتم مراعاة سهولة الحركة و العمل المشترك كما يراعى ايضاً قدر من الخصوصية للموظفين و المديرين على حدٌ سواء.

تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات Information Technology and Communication

مما لاشك فيه ان التطورات التكنولوجيا قد أثرت علي كافة النواحى سواء فى العمل أو الحياة بصفة عامة،حيث ان ٩٣% من الموظفين يعتمدوا علي الانترنيت لاداء أعمالهم و وظائفهم المختلفة بشكل اكثر كفاءة و فاعلية، كما ان تلك التطورات كانت بمثابة تحديات تواجهها الادارة لضرورة الاستفادة منها ولتحقيق أهداف المنظمة.و قد أثرت تكنولوجيا المعلومات في كيفية الاتصالات بين المدير و الموظفين بشكل ملحوظ من خلال النظم المتصلة على شبكة الإنترنيت Networked Systems حيث تتصل اجهزة الحاسب مع بعضها البعض من خلال شبكات الإنترنيت و بالتالى يستطيع كافة الافراد العاملون في المنظمة ان يتصلوا و يتبادلوا المعلومات بصرف النظر عن اماكن تواجدهم جغرافياً و يتم ذلك من خلال الاعتماد وسائل مثل البريد الالكترونى والرسائل النصية والبريد الصوتى والفاكس وسائل التواصل الاجتماعى مثل : blogs, wikis, Twitter أو teleconferencing, videoconferencing, and intranet.

أو من خلال الامكانيات و القدرات اللاسلكية Wireless Capabilities مثل الاعتماد على تكنولوجيا المحمول التى سهلت التواصل بين الافراد المتواجدين معظم الوقت خارج مكاتبهم أو فى اماكن بعيدة ، الامر الذى انعكس على تطوير و تحسين أداء الاعمال و الوظائف المختلفة سواء للمديرين أو الموظفين. كذلك امكانية الدخول علي الإنترنت من خلال Wi-Fi and WiMAX hotspots جعلت الافراد يستطيعون استخدام الإنترنيت بسهولة و يُسٌر. حيث يوجد فى الولايات المتحدة وحدها ما يعادل أكثر من ٥٠ مليون جهاز من الاجهزة المحمولة مثل iPad, notebook computers, and

smartphones و السبب يرجع الى تطبيق أسلوب جديد في الادارة هو امكانية الاتصال و التواصل مع الموظفين و العاملين في اى وقت "keep in touch" . و مما لا شك فيه ان هذا الرقم في ازدياد على مستوى العالم أجمع.

و من الجدير بالذكر ان تاثيرتكنولوجيا المعلومات قد غيرت شكل و طريقة أداء المهام و الوظائف المختلفة فى منظمات الاعمال، فعلى سبيل المثال قامت شركة Monsanto لإنتاج الحبوب و البذوربإستخدام الهندسة الوراثية الى تصوير فيديو في العديد من الاماكن و الدول مثل أستراليا و الفلبيين و غيرها لكى تتعرف على أراء المزارعيين و شهادتهم فى فائدة الحبوب و المنتجات الخاصة بالشركة و انعكاسها على المحصول الزراعى ، و قد تم وضع هذا الفيديوعى موقع الشركة الامر الذى ادى الى زيادة عدد الزائرين للموقع ليصل الى اكثر من ١٥٠٠٠ زائر فى الشهر ، و قد أكد مدير العلاقات العامة في الشركة ان الصورة الذهنية للشركة قد تحسنت بشكل كبير و قوى بسبب التطورفى تكنولوجيا المعلومات.

ان الاتصالات و تبادل المعلومات بين الافراد العاملين فى منظمات الاعمال لم يعد مقيداً بحدود الزمان او المكان ، و يرجع الفضل فى ذلك الى تكنولوجيا المعلومات التى ساعدت على تحقيق الاهداف بدرجة عالية من الكفاءة و الفاعلية . و لكن لا يجب أن نغفل الاثار السلبية لدى الموظف التى يمكن ان تحدث كنتيجة لامكانية التواصل و الاتصال معه فى أى وقت ، و أثر ذلك على احساسة بزيادة الضغوط وبعدم الخصوصية فى كل الاوقات حتى فى الاجازات و العطلات الرسمية ، مثل هذة النقاط يجب مراعتها من جانب الادارة و معالجتها حتى يمكن الاستفادة من التطورات التكنولوجيا الى أقصى درجة ممكنة.

الاتجاهات الحديثة فى الاتصالات فى منظمات الاعمال

Communication Issues in Today's Organizations

يجب على المديرحالياً إذا أراد ان يحقق تواصل فعَّال ان يهتم بالتواصل ليس فقط مع العملاء و العامليين و لكن مع كافة الاطراف المتاثرة و المؤثرة organization's stakeholders

وتتضمن هذه الاتجاهات الحديثة ما يلى:

- ادارة الاتصالات فى عالم الإنترنت

Managing Communication in an Internet World

- ادارة المعرفة كمورد من موارد المنظمة

Managing the Organization's Knowledge Resources

- دور الاتصالات فى خدمة العملاء

The Role of Communication in Customer Services

- الاهتمام بالحصول على اراء و مقترحات العاملين

Getting Employee Input

- الاتصالات و الجوانب الأخلاقية Communicating Ethically

نحن الان - بلا شك - نعيش فى عصر الإنترنت الذى ساعد ايجابياً فى نواحى عديدة،إلا انه يوجد إيضاً بعض الجوانب السلبية المصاحبه له، حيث أثبتت احدى الدراسات ان البريد الالكترونى وحده يحتل المرتبة الاولى من حيث المشاكل التى يتسبب فيها فى اماكن العمل داخل منظمات الاعمال، هذا بجانب المشاكل التى قد تصاحب الاعتماد على باقى وسائل خدمات الويب الاخرى مثل هذه المشاكل و التحديات التى يمكن ان تواجه المديرين كنتيجة للاعتماد على الإنترنت تم حصرها فى أهم نقطتين هما :

أولا التحديات المرتبطة بالنواحى القانونية و التأمين Legal and Security Issues

وثانياً التحديات المرتبطة بالتفاعل بين الافراد Personal Interaction

فيما يتعلق بالنواحى القانونية و تأمين المعلومات فان هناك العديد من منظمات الاعمال التى تعرضت لإزمات طاحنة بسبب الاعتماد على الإنترنت. فقد اضطرت شركة Chevron في الولايات المتحدة الامريكية الى دفع 2.2 مليون دولار لتسوية نزاع قضائى خاص بالتحرش و المضايقات الجنسية بسبب نشر نكت غير لائقة أخلاقيا و تتعارض مع القانون عبر البريد الالكترونى الخاص بالشركة. كما قام أحد الموظفين في

شـركة Norwich Union للتـأمين فـي UK بارسـال e-mail يـذكر فيـه ان شـركة Western Provident Association و هـى من اكبـر المنافسين لهـا تعـانى من أزمـات ماليـة شـديدة، الامـر الـذى نـتج عنـه تحمـل الشـركة الاولـى بـدفع مبلـغ 450,000 جنيـه أسـترلينى كتعـويض عـن هـذا الايميل.كـذلك إعتـاد رئـيس مجلس ادارة شـركة Whole Foods Market على التعليق فى احدى المدونات تحت اسم مستعار للهجوم علـى شركة منافسة لـه هى Wild Oats Market الامـر الـذى ادى الـى قيـام السلطات الفيدراليـة بعمل تحقيقات على أعلي مستوي و تغريم الشركة الاولى مبالغ طائلة كتعويض عن الاضـرار بسمعة المنظمة الاخرى. و مما سبق يتضح لنا أهمية فهم المديرين للمشـاكل القانونيـة التـى يمكن ان يقعوا فيها اذا ما كان هناك سوء استخدام لوسـائل الاتصـالات عبـر النت online communication حيث ان المعلومـات الالكترونيـة يُسمح باستخدامها و الاعتمـاد عليهـا حتـى فـى المحـاكم و القضـاء. فعلـى سـبيل المثـال أثنـاء محاكمـة شـركة Enron أعتمـدت النيابـة العامـة علـى e-mail و مستندات الكترونيـة كأدلـة اتهـام لاثبـات جريمـة احتيـال و" خـداع المسـتثمرين". وتظهرالتحـديات المرتبطـة بتـأمين سـرية البيانـات و المعلومـات الخاصـة بالمنظمـة من المشـاكل و الازمـات التـى تعـانى منهـا الكثيـر من منظمـات الاعمـال حاليـا مـع تزايـد عـدد و تنـوع الجـرائم الالكترونيـة سـواء القـائم بهـا مـن داخـل او خـارج المنظمة. و فى احد الدرسات توصلت الـى ان 25% من تلك الجرائم التـى يكون القـائم بهـا احد الموظفين(من الداخل) تتم بدافع حسن النيـة او عدم الالتـزام الحرّفـى بـاجراءات تـأمين سرية و سلامة البيانات و المعلومات. فمثلاً قيام الموظفين بالإفصـاح عن معلومـات سـرية دون قصد، او اعطاء كلمة المرور لزميل اخر، او التواصـل مـع المنظمـة و نقل بيانـات و معلومات في اماكن عامة. حيث يجب حمايـة الحاسبات و نظم المعلومـات من الإختـراق و أعمال القراصنة الالكترونية. مثل هذة التحديات يجب مواجهتها و ادارتهـا بشكل صـحيح لتجنب العديد من الازمات و الكوارث الالكترونية.

اما فيمـا يتعلق بتفاعل الافراد مع بعضـهم العض عند أستخدام الوسـائل التـى يطلـق عليهـا "وسائل التواصل الاجتماعى"،فان هذا التواصل و التفاعل بين الافراد لا يحدث في معظم الاحيـان حيـث يفتقد الـى التواصـل الانسـانى الحقيقـى و التفاعـل الشخصـى بـين الأفراد.فقد

سبق و أوضحنا المعوقات التى يمكن ان تعوق الاتصال وجها لوجه الامر الذى يجعل المستقبل لا يفهم المعنى الحقيقى الذى في ذهن المرسل، فمن البديهى ان الاتصالات عبر النت ستكون أكثر احتمالاً لعدم فهم الرسالة، و تتفاقم هذة المشكلة في حالة الأضطرار الى العمل كفريق غير متواجد في مكان واحد. و لعلاج ما سبق لجأت بعض منظمات الاعمال الى منع أرسال رسائل عبر البريد الالكترونى لعدد محدود من الايام في الاسبوع أثناء ساعات العمل، أو العمل علي تشجيع الموظفين وحثهم على التواصل المباشر وجها لوجه. و في الحالات التى يصعب فيها الاتصال الشخصى المباشر لتباعدهم جغرافيا وتواجدهم في بلاد او حتى قارات مختلفة فان المنظمة تعتمد على real-time collaboration software مثل استخدام wikies خاصة بالشركة فقط والمدونات blogs اواى شكل من اشكال groupware الخاصة و المقصورة فقط علي الافراد و العاملين في المنظمة.وفى منظمات اعمال أخرى فضلت عدم منع استخدام وسائل التواصل الاجتماعى بين الافراد ، بل على العكس شجعتهم علي أستخدام تلك الوسائل و لكن بشكل يحقق الفائدة و المنفعة خاصة مع صغار السن من العاملين الذين تمثل لهم هذة الوسائل جزىء أساسى من نسيج الحياة اليومى ولا يمكن الاستغناء عنها، مثال قيام شركة Starcom Media Vest Group بعمل شبكات التواصل الاجتماعى الخاصة بهم ، حيث يستطيع الموظفون ان يتصفحوا صفحات بعض و تبادل المعلومات عن وظائفهم وذلك من خلال كتابة فقط ثلاث حروف هي SMG . و لقد علق نائب رئيس مجلس الادارة على ذلك انه ساعد على زيادة التفاعل و التواصل بينهم الامر الذى انعكس علي تحسين مستوى الاداء بشكل ملحوظ. و قد أدركت منظمات الاعمال أهمية المعرفة و الخبرات التراكمية للمنظمة و العاملين بها، حيث أصبحت المعرفة هى المحرك الاساسى لتطور المنظمات و تعزيز قدراتها و نواحى القوة بها. لذلك تهتم معظم المنظمات بالمحافظة عليها من الضياع وكذلك الحرص على تداولها والبناء عليها ومشاركتها بين الافراد لتعزيز التعلم و الاستفادة منها لكى تصبح المنظمة ككل منظمة متعلمة. وأحد الطرق لتحقيق ما سبق هو بناء قاعدة بيانات online يستطيع الموظفون ان يصلوا الى المعلومات و البيانات في اى وقت،فقد قامت احدى الشركات بعمل interactive website يسمح لمندوبى المبيعات

ان يسألوا خبراء التسويق عن معلومات مثل حلول لمشاكل لو يواجهها من قبل أوعن المنتجات او البحث فى بنك المعرفة، و قد نتج عن تطبيق هذا النظام ان انخفض الوقت و المجهود المستغرق فى بحوث السوق فى السنة الاولى الى 15,000ساعة عمل الامر الذى انعكس على زيادة الكفاءة و الفاعلية لهؤلاء الموظفين. بالاضافة الى ما سبق قامت منظمات أخرى بعمل مجموعات متخصصة فى الممارسة العملية communities of practice لمناقشة و دراسة و مشاركة الخبرات بين أعضاء المجموعات ، و هنا تظهر أهمية التأكيد على ضرورة احداث التعاون و المشاركة سواء للمعرفة الظاهرة explicitو الخفية implicit .

تظهر أهمية الاتصالات بوضوح في ادارة خدمة العملاء، حيث ينعكس مستوى مهارة وكفاءة الاتصالات لدى الموظفين علي درجة رضاء العملاء بشكل مباشر، و حتى يتحقق النجاح فعلى الادارة ان تعلم ان هناك ثلاث جوانب هامة لعملية الاتصالات و التواصل مع العملاء و تقديم الخدمة هي: العميل – المنظمة – مقدم الخدمة. فالمنظمة التى ثقافتها تهتم بقيمة رضاء العميل و التركيز علي أشباع رغباته ستهتم بالضرورة بالاتصالات بكافة الوسائل، كما ان المنظمة التى تطبق أستراتيجية تستهدف الاهتمام بالعملاء كافراد personalization فان الاتصالات ستكون ضلع أساسى لتحقيق الاهداف الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال فى فندق Ritz-Carlton Hotels يقدم ليس فقط خدمة تقديم حجرة و اسرة نظيفة و لكن بجانب ذلك انواع اخرى من الخدمات للعملاء الذى تتكرر اقامتهم فى فرع من الفروع حول العالم ،يحنفظوا بقواعد بيانات عن تفضيلات هؤلاء العملاء مثل درجة حرارة الغرفة -أصناف معينة من الاطعمة و المشروبات - قنوات TV -وسائد اضافية – او ماركة معينة من الشامبو. فعندما ياتى العميل يجد كل ما يفضله حاضر و جاهز للاستخدام.و بالطبع فان العميل يتحقق له درجة من الاشباع تفوق توقعاته، لذلك يلعب الاتصالات دوراً جوهرى لتطبيق مثل هذة الاستراتيجيات حيث لا يمكن تحقيقها الا من خلال الاتصالات الفعالة.كذلك يؤثر مقدم الخدمة بشكل كبير جدا على مستوى الخدمة المقدمة ومن ثم على فاعلية الاتصالات و على درجة رضاء العميل.، حيث يؤثر التفاعل بين مقدم الخدمة و العميل على مستوى اشباع رغبات و حاجات العميل ، من اجل ذلك

تهتم الادارة بتدريب الموظفين في المكاتب الامامية الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء على مهارات التعامل و الاتصال الفعال نظراً لانهم يواجهون أولاً بالشكاوى و المشاكل من العملاء لذلك يجب ان يتوفر لديهم القدرة السريعةعلى تحديد كيف سيتم الاتصال مع العميل وما هى الطريقة الافضل للتواصل أثناء المحادثة او حدوث المشاكل و الاعطال. فلابد ان يتمتع الموظفين بحسن الاستماع وتوافر المعلومات الكافية و التواصل بفاعلية حتى يتم حل المشكلة لكى نصل الى ارضاء العميل فى أسرع وقت ممكن.

تمثل آراء و مقترحات العاملين أهمية كبيرة لدى المديرين و قد ازدات اهميتها مع التطورات و التغيرات و الاضطرابات البيئية المختلفة .و يتم هذا من خلال عدة طرق مثل صناديق الشكاوى أو المقترحات -أو من خلال الاجتماعات الدورية – او باستخدام طرق التواصل الالكترونية المختلفة. من الجدير بالذكر ان هناك اتجاه عام لدى الافراد حول شعورهم بعدم اهتمام الادارة بمقتراحاتهم او الشكاوى، حيث اشارت احدى الدراسات الى معظم العاملين على درجة عالية من الثقة فى ان ارائهم و مقترحاتهم يتم الاهتمام بها بشكل سطحى ظاهرى و لكن الادارة فحقيقة الامر لا تاخذ مقتراحاتهم و شكواهم مأخذ الجدّ. لذلك يجب ان تسعى الادارة جاهدة لتغيير هذا الاتجاه و هذة الصورة الراسخة فى أذهانهم.و الشكل التالى رقم (٥) يوضح بعض المقترحات التى يمكن ان تعالج ما سبق.



شكل رقم (٥)
دور المديرين للاهتمام باراء و مقترحات الموظفين
واعتبارها عنصر من عناصر المدخلات

تُعّد الاعتبارات الاخلاقية من الاشياء التى يجب ان تراعى من قبل المنظمة عند القيام بوظائفها المختلفة ، و بالتالى يتحتم عليها ان تلتزم بالمعايير و الاعتبارات الاخلاقية عند

القيام بالاتصالات التنظيمية. تتحقق الاتصالات الاخلاقية ethical communication عندما تكون كل معلومة يتم تداولها او نقلها صحيحة و دقيقة و كاملة و لا يوجد بها اى نوع من انواع الخداع اوالتدليس. و علي العكس الاتصالات الغير أخلاقية دائما يتم تحريف الحقائق و تشويها بغرض التلاعب بمتلقى الرسالة. مثل قيام الادارة بحجب جزىء من الحقائق عن الموظفين(عدم اخبارهم ان بعضا منهم سوف يفقد وظيفته بسبب الاندماج مع شركة اخرى). أو plagiarize مثل قيام الادارة بالاعلان عن منتجات لم تنتجها بل قام اخرون بذلك،او عرض الارقام بشكل غير صحيح بغرض ايهام المستقبلين (الموظفين) بانجازات غير حقيقية. و اكبر مثال على ذلك ما حدث من شركة British Petroleumعام ٢٠١٠ عندما حدثت بقعة الزيت فى شاطىء الخليج Gulf Coast حيث لم تفصح الشركة للمجتمع و الصحافة و الاعلام عن جميع الحقائق المرتبطة بتسرب الزيت. كل ما سبق هى امثلة عن بعض الاتصالات الغير اخلاقية التى يمكن ان تمارسها المنظمة، و مما لا شك فيه ان المدير الذى يرغب فى تاكيد الالتزام بالاخلاق من جانب الموظفين يجب ان يبدأ بنفسه بحيث يكون مثال يحتذى به ،مع توضيح كامل لانماط السلوك الاخلاقى و من ثم الاتصالات التى تراعى الجوانب الاخلاقية المكتملة.

****

الاسئلة

أختار الاجابة الصحيحة مما يلى :

١. يتحقق الاتصال الفعال فقط عندما يكون المستقبل (المرسل اليه)[١]

a. موافق علي معنى الرسالة

b. سمع الرسالة مراراً و تكراراً

c. علي دراية بالمعنى الذى يقصده المتحدث

d. في حالة من التواصل البصرى eye contact مع المتحدث

٢. في اى من المواقف التالية تمت عملية الاتصال: [٢]

a. أحمد يحدث المدونات الخاصة به بشكل دورى منتظم حتى و لو لم يقرأها احد

b. داليا حضرت جميع محاضرات الجبر، و لكنها لا تفهم شىء علي الاطلاق في مادة الجبر

c. عادل أرسل بريد الكترونى طارىء لزميلة فى فرع الشركة في اليابان، و لكن برنامج الترجمة لا يعمل

d. أمينة طلبت من مديرها حاسب آلى جديد،و لكنه اجاب بان الميزانية لاتسمح بالشراء

٣. ....تتكون من كافة الوسائل و شبكات الاعمال ونظم الاتصالات داخل المنظمة [٣]

a. المصادر السرية للمعلومات grapevine

b. الاتصالات الشخصية

c. الاتصالات التنظيمية

d. الاتصالات الرسمية

٤. يقوم مدحت باعداد مذكرة لتوضيح الاهداف الخاصة بفريق العمل الجديد الذى سيقوده و تأكد من ان كل عضو في الفريق قد أستلم نسخة من المذكرة. مدحت مشغول بعمل ....[٤]

a. اتصالات تنظيمية

b. تشفيير الرسالة

c. الاتصالات الافقية

d. فك تشفيير الرسالة

٥. عندما يكون الاتصال بغرض اتباع الوصف الوظيفى أو الالتزام بسياسات المنظمة ، فان الغرض من الاتصالات هو:[٥]

a. الرقابة

b. الدافعية و التحفيز

c. الاقناع

d. للتنفيس عن المشاعرالنفسية

٦. أميرة دعت فريق العمل الذى ترأسه للاجتماع لتحديد مهام كل فرد من أعضاء الفريق، في هذا الموقف أميرة تقوم بالاتصالات بغرض القيام ب.......[٦]

a. سلوك رقابى

b. امدادهم بالمعلومات المرتدة

c. تَحدّى أعضاء الفريق و تحفيزهم

d. التعبير عن عواطفها

٧. اى من مواقف الاتصــالات التاليـة يمثـل الاتصــال بغـلاض الرقابـة علـى سـلوك الموظـف: ٧

a. مُنى تقول لأحمد انها سعيدة بالانجاز الذى حققه فى عمله

b. سمير يُخبر علًى ان ميعاد تسليم المشروع قد تم تأجيله

c. جيهان تُخبر حسين انه يجب ان يلتزم بالزى الرسمى فى العمل

d. عادل يقول لسعاد بعض النصائح لتحسين مستوى أدائها فى العمل

٨. أدام اعطى مرؤوسيه مهمة القيام بمشروع صعب جدا في فترة زمنيـة قليلـة، و قد قال لهم أننى كلى ثقة تامة في انكم ستنجزون المطلوب علـى أكمـل وجـه. أدام فـى هذا الموقف يتواصل معهم بغرض ان :٨

a. يراقب عليهم

b. يلهمهم

c. يحفزهم

d. معالجة الموقف

٩. هانى واجه بيوم عصيب جداً مملوء بالمشاكل و الازمات، و هو ينـوى ان يُحدث رئيسـه المباشـر عن هذة المشـاكل، هـانى فـى هذا الموقـف يسـتخدم الاتصــالات بغرض :٩

a. الرقابة و السيطرة

b. تحفيز رئيسه ليفعل شىء

c. لأخبار رئيسه بمشاكله الشخصية

d. للتعبير عن مشاعره

١٠. علـى الـرغم مـن الاثـار الايجابيـة للتطـورات التـى حـدثت فـى تكنولوجيـا الاتصالات الا ان ..... يظل من النواحى التى يمكن ان تقلق المنظمة و تهتم بها[١٠]

a. التكلفة

b. الامان

c. الزمان

d. المكان

١١. عندما يصمم مكان العمل بحيث يكون مسطح كبيرو مقسم الى مكاتب يفصل بينها حوائط و تستوعب عدد ضخم جداً من الموظفين ، فان هذا التصميم يهدف الى زيادة :[١١]

a. الخصوصية

b. الكثافة

c. الرؤية

d. التعاون

١٢. من أجل زيادة حجم الاتصالات وجها لوجه بين الموظفين ، فان تصميم اماكن العمل يجب ان تسعى الى :[١٢]

a. تعظيم الرؤية وتعظيم الكثافة

b. تعظيم الرؤية و تقليل الكثافة

c. تقليل الرؤية و تقليل الكثافة

d. تقليل الرؤية و تعظيم الكثافة

١٣. ان الإشاعات التى تنتشربسرعة بين الموظفين - كمعلومات من مصادر سرية- لا يمكن القضاء عليها نهائيا، و لكن يستطيع المديرون ان يقللوا من أثارها السلبية عن طريق :[١٣]

a. التجاهل التام

b. التواصل مع الموظفين بامانة و انفتاح

c. تشجيع التواصل عبر جميع قنوات اتصال شبكات الاعمال All Channel

d. استخدام أسلوب الفلترة filtering كلما امكن

١٤. ان المصادرالسرية للمعلومات grapevine في المنظمة يمكن ان تكون\:[١٤]

a. وسيلة يعتمد عليها المدير لتوصيل السياسات الرسمية للمنظمة

b. وسيلة تعتمد عليها الادارة للرقابة على توزيع المعلومات وانتشارها

c. وسيلة يمكن الاعتماد عليها للاتصالات الرسمية و الغير رسمية

d. وسيلة يمكن ان يعتمد عليها المديرون للترشيح filter و التغذية العكسية المرتدة

١٥. اذا كانت المنظمة تسعى الى تحقيق درجة عالية من الاشباع لجميع المشاركين في التواصل عبر شبكات اعمال محددة، ما هو الشكل الافضل لشبكة الاتصالات [١٥]

a. السلسة chain network

b. الافقية horizontal network

c. كل القنوات all-channel network

d. العجلة wheel network

١٦. عندما ترغب المنظمة في زيادة سرعة و فاعلية الاتصالات بين المديرين في جميع المستويات و جميع الادارات ، فانه يفضل الاعتماد على : [١٦]

a. الاتصالات التصاعدية upward communication لانها ستكون الافضل

b. الاتصالات الجانبية lateral communication لانها أكثرهم نموذجية

c. الاتصالات التصاعدية upward communication لانها ستكون الاسرع

d. الاتصالات عبر القطر diagonal communication لانها المناسبة

١٧. سامى هو مشرف العمال فى أحد المصانع يتحدث مع مدير ادارة الموارد البشرية عن العمالة الازمة لتشغيل احدى الالات الحديثة ، في هذا الموقف فان سامى قد أتبع اى نوع من أنواع الاتصالات التنظيمية :[١٧]

a. قطرى

b. تصاعدى

c. أفقى

d. جانبى

١٨. .... هو الذى يساعد المديرين عل التعرف على مشاعر الموظفين نحو وظائفهم و زملائهم و المنظمة ككل [١٨]

a. الاتصالات التصاعدية

b. الاتصالات التنازلية

c. الاتصالات الرأسية

d. الاتصالات الافقية

١٩. تساعد نظم الاتصالات .... علي أعطاء الفرصة للموظفين لاشباع رغباتهم في التفاعل الاجتماعى فيما بينهم [١٩]

a. الرسمية

b. الغير رسمية

c. الاجتماعية

d. التنظيمية

٢٠. عندم يطلب المدير من احد المرؤوسين بان ينتهى من إتمام مهمة معينة ، فان هذا المدير يستخدم اتصالات ......[٢٠]

a. غير رسمية

b. رسمية

c. تتجه الى أعلى

d. جانبية

٢١. اى مما يلى يساعد الفرد على فهم المعنى الحقيقى للرسالة :[٢١]

a. الكراهية antipathy

b. العطف empathy

c. اللامبلاة apathy

d. التعاطف sympathy

٢٢. اى مما يلى يعتبر سلوك صحيح للمستمع الجيد (المُنصط):[٢٢]

a. تجنب الاتصال البصرى eye contact و الايماء nodding لان ذلك يشتت المتحدث

b. تجنب مقاطعة المتحدث ، ولكن يجب طرح أسئله بحرية حول الموضوع

c. يجب الاستماع للمعنى العام مع تجنب أعادة صياغة paraphrasing كلام المتحدث

d. تجنب اظهار العطف علي كلام المتحدث لان ذلك يساعد على بناء حواجز نفسية

٢٣. الاستماع و الانصات للمعنى الكلى بدون القيام باحكام مسبقة premature أو التفسيرات السابق لأونها ، يطلق على ما سبق .....[٢٣]

a. الاستماع السلبى passive listening

b. الاستماع التعاطفى empathic listening

c. الاستماع الفعال active listening

d. فك الشفرة decoding

٢٤. اى مما يلى يعتمد عليه المديرون للتغلب على معوقات و موانع الاتصالات[٢٤]

a. التغذية المرتدة او العكسية feedback

b. فك التشفيير decoding

c. التشفيير encoding

d. التصفية او الترشيح filtering

٢٥. ترك مجموعة من الموظفين الأجتماع أثناء انعقاده ، و قد سمع بعضهم يقول متذمرا " ان الادارة العليا لا تهتم الا بتحقيق الارباح و لا يشكل لهم ترك بعض الموظفين لوظائفهم اى فرق يذكر لانهم لا يهتمون بالموظف". هذة

العبــارة تمثـل اى شـكل مــن أشــكال المعوقــات التــى تقـف امــام الاتصـــالات الفعالة.[٢٥]

a. اللغة

b. تضخم حجم المعلومات بشكل كبير

c. الاسلوب الدفاعى

d. التصفية او الترشيح

٢٦. بعد ان أنتهت "سـارة" من الاجتمـاع مع الموظفين الذى أستمر لمدة ساعة و نصف و قد أعتمدت علـي ١٥ من المعينـات البصـرية visual aids ، و لم تُسأل أى سؤال على الإطـلاق. مـاهو نـوع المعوقـات التـى حالـت دون اتمـام الاتصال بفاعلية ..[٢٦]

a. تضخم حجم المعلومات بشكل كبير

b. الأدراك الأنتقائى

c. الأسلوب الدفاعى

d. قيود ثقافية

٢٧. أجتمع احد مديرى الادارة العليا مع الموظفين لتوضيح ان سبب تقليص و تخفيض حجم العمالة بسبب الركود الاقتصـادى الذى اضر بالمنظمة أضـراراً جسيمة. و لكن السبب الحقيقى هوتوقع الادارة لما يمكن ان يحدث فى المستقبل من تقليص للعمالـة بسبب الركـود القادم.مـا سـبق هـو مثـال علي........كأحـد خطوات الاتصالات[٢٧]

a. صياغة framing

b. تصفية filtering

c. الادراك الانتقائى selective perception

d. خداع deception

٢٨. اى مما يلى يعتبر صحيح فيما يتعلق بالتصفية filtering :[٢٨]

a. انها تساعد علي فاعلية الاتصالات من خلال جعل الرسالة اكثر ملائمة و مناسبة للمستقبل

b. توجد علاقة طردية بين عدد المستويات الادارية الرأسية و بين زيادة احتمال حدوث التصفية

c. انها تحدث فقط على المستوى الفردى ، اى لاتستطيع المنظمة القيام او عدم القيام بها

d. استخدام البريد الالكترونى يزيد من أحتمال حدوثها لانه اتصال مباشر

حدد الاجابات الصحيحة و الخاطئة مما يلى :

١. اذا ما قام المدير بشرح و تفسير الرسالة بدقة فان ذلك يعنى ان عملية الاتصال قد تمت بنجاح[٢٩]

٢. الاتصالات الفعالة تتطلب موافقة الطرف الاخر عليها.[٣٠]

٣. يمكن ان يتم الاتصال بين طرفين بغرض الاخبار و الرقابة في نفس الوقت[٣١]

٤. الاتصالات الرسمية يمكن ان تكون بغرض الرقابة علي السلوك ، و لكن لايجوزذلك مع الاتصالات الغير رسمية .[٣٢]

٥. المرسل هو المسئول عن أنشاء الرسالة و تكويدها .[٣٣]

٦. مرحلة فك الشفرة هى مرحلة من مراحل الاتصالات و المسئول عنها هو المرسل.[٣٤]

٧. تتضمن الاتصالات اللفظية طريقة التحدث و حدة الصوت و التركيز علي نطق بعض الحروف.[٣٥]

٨. الاتصالات الغير رسمية هى تلك التى لم يتم تحديدها فى الهيكل التنظيمى للمؤسسة.[٣٦]

٩. الاتصالات التى لها اتجاه نزولى Downward هى تلك التى يكون المرسل اليه هو المدير[٣٧]

١٠. الاتصالات التى تتم بين موظفين على نفس المستوى من الهيكل التنظيمى يطلق عليها اتصالات أفقية.[٣٨]

١١. في الاتصالات التى تأخذ شكل العجلة wheel فان المدير يكون بمثابة محور الإرتكازفى الاتصال.[٣٩]

١٢. شبكات الاتصالات الغير رسمية في المنظمة يطلق عليها grapevine.[٤٠]

١٣. كل أنواع المعلومات الالكترونية لا يمكن الاعتداد بها فى المحاكم و القضايا و المنازعات القانونية.[٤١]

١٤. طورت تكنولوجيا المعلومات قدرة المديرين بشكل ملحوظ على ملاحظة و مراقبة أداء الافراد و فرق العمل[٤٢]

---

[١] C
[٢] D
[٣] C
[٤] A
[٥] A
[٦] A
[٧] C
[٨] C
[٩] D
[١٠] B
[١١] B
[١٢] A
[١٣] B
[١٤] D
[١٥] C
[١٦] D
[١٧] A
[١٨] A
[١٩] B
[٢٠] B
[٢١] B
[٢٢] B
[٢٣] C
[٢٤] A
[٢٥] C
[٢٦] A
[٢٧] B
[٢٨] B
[٢٩] خطأ
[٣٠] خطأ
[٣١] صحيحة
[٣٢] خطأ
[٣٣] صحيحة
[٣٤] خطأ

[35]صحيحة
[36]صحيحة
[37]خطأ
[38]صحيحة
[39]صحيحة
[40]صحيحة
[41]خطأ
[42]صحيحة

الفصل الثامن : خصائص القيادة الفعَالة

الأهداف :

يهدف هذا الفصل الى :

١. تعريف القيادة و خصائص القائد الفعال

٢. عرض و مقارنة النظريات الموقفية المرتبطة بالقيادة

٣. عرض وجهات النظر الحديثة حول موضوع القيادة

٤. الأتجاهات الحديثة المؤثرة على القيادة

يتضمن هذا الفصل النقاط الرئيسية التالية :

١. الانماط المختلفة للقيادة

٢. نظريات و نماذج القيادة

٣. خصائص القائد الفعال

٤. العوامل المحددة للقيادة الفعالة

يعرف القائد على انه الشخص الذى يستطيع أن يؤثر فى الاخرين ولدية السلطة الادارية نتيجة لشغل منصب ادارى محدد، أما القيادة فهي الخطوات التى يتبعها القائد للتاثير على سلوك مجموعة من الافراد و توجيه سلوكهم نحو تحقيق هدف محدد. و لكن يظهر سؤال " هل كل مدير قائد ؟" أن الاجابة على هذا السؤال

هى" نعم" من الناحية النموذجية ، حيث تعتبر القيادة وظيفة من الوظائف الاساسية التى يمارسها أى مدير، الا ان الواقع العملى لا يعكس بالضرورة ذلك. و بالتالى فاننا سوف نتناول القيادة من المنظور الادارى باعتبار انها وظيفة جوهرية يجب ان يؤديها أى شخص يشغل منصب أدارى.

نظريات القيادة يرجع تاريخ نشأة الأهتمام بالقيادة مع أول مرة حدث فيها تجمع بشرى لتحقيق هدف محدد منذ قديم الأزل،الا ان الابحاث و الدرسات التى أهتمت بالقيادة لم تظهر الا فى أوائل القرن العشرين. و قد ركزت هذه النظريات الاولى على القائد (نظريات خصائص القائد) Leadership trait theories و ايضاً على كيفية تعامل و تفاعل القائد مع المجموعة التى يقودها (نظريات سلوك القائد) Leadership behavior theories

- *النظريات التى ركزت على خصائص القائد* . و هى التى كانت في فترة العشرينيات و الثلاثينيات من القرن الماضى، و قد ركزت الأبحاث و الدراسات على تحديد ما هى الخصائص التى يتصف بها القائد و التى تميزه عن غيره: مثل المظهر - الخصائص الجسمانية- المستوى الاجتماعى-الثبات الانفعالى-سرعة التحدث – و حب الاختلاط مع الاخرين.والشكل التالى رقم(١) يوضح أهم هذه الخصائص . و على الرغم من الجهود و الابحاث التى تمت للتفرقة بين خصائص القائد و غير القائد ، الا انها باءت بالفشل و لم تستطع ان تحدد ما هى الخصائص و الصفات العالمية التى يجب ان يتمتع بها القائد الناجح بصرف النظرعن المكان او الزمان. و لكن في الفترة من الاربعينات الى الستينات من القرن الماضى توصل الباحثون الى ان التركيزعلى الخصائص فقط غير كافي لتحديد القائد الفعال نظراً لان لتجاهل أثر الخصائص التى تنعكس علي طريقة و أسلوب التعامل مع الاخرين ، كما تتجاهل كذلك أثر المتغيرات الموقفية التى تتواجد في وقت التفاعل مع أعضاء الفريق الذى يقوده

1. Drive.	الاقدام و حب الانجاز
2. Desire to lead.	الرغبة في القيادة و تحمل المسئولية
3. Honesty and integrity.	الامانة و النزاهة
4. Self-confidence.	الثقة بالنفس
5. Intelligence.	الذكاء
6. Job-relevant knowledge.	توافر المعرفة الكاملة عن الوظيفة
7. Extraversion.	الانفتاح الاجتماعي
8. Proneness to guilt.	الاعتراف بالخطاء و تحمل النتائج

شكل رقم (١) الخصائص الثمانية للقائد الفعال

- *النظريات التى ركزت على سلوك القائد.* و هى تلك التى حاولت ان تبحث عن خصائص سلوك القائد الناجح من خلال دراسة العديد من النماذج الناجحة في الواقع العملى.و تعتبر أهم الدرسات و الابحاث فى هذا الشأن هى الابحاث التى قامت بها أربع جهات كما هو ملخص فى الشكل التالى رقم (٢). و هى درسات جامعة Iowa, Ohio, Michigan, and Managerial Grid.

ركزت الدرسات التى قامت بها جامعة Iowa علي مقارنة ثلاث أنماط من القيادة هى : Autocratic استبدادى و هو ذلك القائد الذى يحدد طريقة اداء العمل و يتخذ القرارات بمفرده دون الرجوع او استشارة الموظفين على الاطلاق حيث لا يسمح لهم باى شكل من أشكال المشاركة ، Democratic ديموقراطى و هو ذلك القائد الذى يسمح للموظفين ان يشتركوا في صنع القرارات و يقوم بتفويض السلطة للمرؤوسين و يهتم بالتغذية العكسية كوسيلة لتعليم و تدريب الموظفين ، Laissez-faire الحرية الاقتصادية اومبدأ عدم التدخل و يقصد به ان القائد يترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في عملية صنع القرارات و

فى أختيارطرق و أساليب العمل التى يرونها مناسبة. و قد توصلت هذة الدراسات الى ان الاسلوب الديموقراطى يساهم بشكل واضح في زيادة الكمية و الجودة للاعمال التى يتم انجازها، و لكنها لو تستطع ان تجيب ان السؤال الاساسى و هو : ما هو نمط القيادة الفعال؟. و قام بعض الباحثين بعد ذلك بعمل أبحاث للمقارنة بين النمط الديموقراطى و الاتوقراطى و قد توصلوا الى نتائج متداخلة و غير محددة تحديداً قاطع. فعلى سبيل المثال في بعض الاحيان يؤدى تطبيق النمط الاتوقراطى الي تحسين مستوى الاداء أكثر من النمط الديموقراطى، و لكن ليس فى جميع الاحوال بل قد يحدث العكس تماما فى مواقف اخرى و يؤدى تطبيق النمط الديموقراطى الى زيادة درجة الرضاء الوظيفى و من ثم زيادة و تحسين الاداء.

	Behavioral Dimension	Conclusion
University of Iowa	*Democratic style:* involving subordinates, delegating authority, and encouraging participation *Autocratic style:* dictating work methods, centralizing decision making, and limiting participation *Laissez-faire style:* giving group freedom to make decisions and complete work	Democratic style of leadership was most effective, although later studies showed mixed results.
Ohio State	*Consideration:* being considerate of followers' ideas and feelings	High–high leader (high in consideration and high in initiating structure) achieved high subordinate performance and satisfaction, but not in all situations
	Initiating structure: structuring work and work relationships to meet job goals	
University of Michigan	*Employee oriented:* emphasized interpersonal relationships and taking care of employees' needs *Production oriented:* emphasized technical or task aspects of job	Employee-oriented leaders were associated with high group productivity and higher job satisfaction.
Managerial Grid	*Concern for people:* measured leader's concern for subordinates on a scale of 1 to 9 (low to high) *Concern for production:* measured leader's concern for getting job done on a scale of 1 to 9 (low to high)	Leaders performed best with a 9,9 style (high concern for production and high concern for people).

جدول رقم (١)

ملخص لأهم الدرسات في خصائص سلوك القائد الفعال

أما الدرسات التى قامت بها جامعة Ohio فقد ركزت على ابعاد السلوك القيادى و قد بدأت بدراسة مائة بُعد و خلُصت بتحديد بُعدين فقط هما : initiating structure و يقصد به الى اى درجة استطاع القائد ان يحدد دوره و أدوار أعضاء الفريق في المساهمة لتحقيق الأهداف من خلال تنظيم العمل و علاقات العمل و تحديد الاهداف، و البُعد الثانى consideration و يقصد به الى اى درجة تتسم علاقات العمل بين القائد والمرؤوسين بالثقة و الاحترام المتبادل، لدرجة ان المدير قد يتدخل لحل المشاكل الشخصية للموظفين ،

كما يلتزم القائد بالمساواه و العدل بين جميع أفراد الفريق. و قد أثبتت الابحاث ان القائد الذى يتمتع بدرجة عالية في البُعدين معاً فى بعض الاحيان قد يحقق مستوى عالى من الاداء و درجة مرتفعة للمجموعة من حيث الرضاء الوظيفى و لكن ليس فى كل الاحيان.

الدرسات التى تمت في جامعة Michigan كانت تسعى ايضاً الى تحديد خصائص سلوك القائد الفعّال ، و قد توصلوا الى بُعدين آخرين لسلوك القائد هما : employee oriented التوجه بالافراد and التوجه بالانتاج production oriented .

القائد الذى يركز اهتمامه علي العلاقات الشخصية يسمى employee oriented و القائد الذى يكون محور أهتمامه هو انجاز الاعمال يطلق عليه production oriented و قد توصلت الدراسات الى ان القائد الذى يميل الى نمط التوجه بالافراد يستطيع ان يحقق درجة أعلي من الانتاجية و مستوى أعلى من الرضاء الوظيفى.

يقصد بالشبكة الادارية Managerial grid أستخدام البُعد السلوكى " الاهتمام بالافراد" كمتغير يمثل الجزىء العمودى من الشبكة ، و " الاهتمام بالانتاج " علي المحور الافقى من الشبكة، و يتم تقييم سلوك القائد من خلال مقياس مقسم من واحد الى تسعة حيث ١ (منخفض) ٩ (مرتفع) و ينتج عن ذلك وجود ٨١ أحتمال من اشكال السلوك الذى يمكن ان يتبعه القائد.و لكن تم التركيز فقط علي ٥ أنماط و تم أعطائهم مسميات محددة هى :

- أفقرمستوى impoverished management (١ - ١) أى اقل مستوى من حيث الاهتمام بالانتاج و أقل مستوى من حيث الاهتمام بالافراد.
- ادارة المهام task management (٩ – ١)أعلى أهتمام بالانتاج و أقل اهتمام بالافراد
- في منتصف الطريق middle-of-the-road management (٥-٥)

- ادارة النـوادى country club management (١-٩)أقل اهتمـام بالانتـاج و أعلـى اهتمام بالافراد
- ادارة فـرق العمـل team management (٩ -٩)أعلـى اهتمـام بالانتـاج وأعلـى اهتمام بالافراد

و قد اثبتت الدراسات ان المدير ذو النمط (٩-٩) يؤدى وظائفه بدرجة عالية من التفوق و النجاح. و النتيجة النهائية التى توصل اليها الباحثين هى انه للاجابة علي السؤال " ما هى الاسباب التـى تجعل المـدير قائد فعـال ؟" ليسـت اجابـة بسيطة تنحصـر فـى مجموعـة خصـائص معينـة أو تصـرفات و سلوكيات محـددة، و لكـن سلوك القائـد الفعـال يختلـف بـاختلاف الموقـف و المتغيـرات المصـاحبة لـه و يطلـق علـي اصـحاب هـذة الرؤيـة contingency approach.

نظريات الموقفية للقيادة

Contingency Theories of Leadership

يعكس الواقـع العملـى العديـد مـن الأمثلـة عـن مـديرين فشـلوا فـي قيـادة منظمـاتهم لانهـم لـم يتفهمـوا بشـكل صـحيح طبيعـة الموقـف و المتغيـرات المصـاحبة لـه و المـؤثرة فـي عمليـة القيادة لتلك المنظمات. يوجد ثلاث نظريـات أساسية في هذا الشـأن سيتم مناقشـتها و هـى: نظريـة Fiedler و نظريـة Hersey-Blanchard , نظريـة . Path-Goal وكـل نظريـة من هذة النظريات تسعى الى تحديد نمط القيادة المناسب فى الموقـف المحدد. بمعنـى تطبيـق أسلوب (if-then) اي اذا تـوافرت شـروط و متغيـرات محددة فـي موقـف معين فانـه يمكـن تحديد نمط القيادة الافضل للتطبيق فى هذا الموقف .

نموذج Fiedler (Developed by Fred Fiedler)

يعتبر أول نموذج شامل عن القيادة فى منظمات الاعمال،يقترح هذا النموذج ان مستوى فاعلية أداء مجموعة من الافراد يتوقف على الموائمة بين نمط القائد وبين حجم الرقابة و التحكم والتأثير فى هذا الموقف.و قد تم بناء النموذج على فرضية أساسية هى "أن نمط القيادة الفعّال هو الذى يصلُح تطبيقه فى مواقف مختلفة و متغيرة" و قد تم التوصل اليه بناء على اتباع خطوتين أساسيتين هما: (١) تعريف الانماط المختلفة للقيادة و تحديد المواقف المختلفة، (٢) تحديد المزيج المناسب من النمط مع الموقف.و افترض Fiedler ان مفتاح النجاح لتحقيق القيادة الفعّالة هوأسلوب القيادة الاساسية للفرد القائد، بصرف النظر عما اذا كان موجه بالانتاج او موجه بالافراد و العلاقات الانسانية. و لقياس leader's style فقد قام Fiedler بصياغة مجموعة من الأسئلة **Least-Preferred Coworkers(LPC) questionnaire** و يتضمن ١٨ زوج من الصفات المتضادة مثل

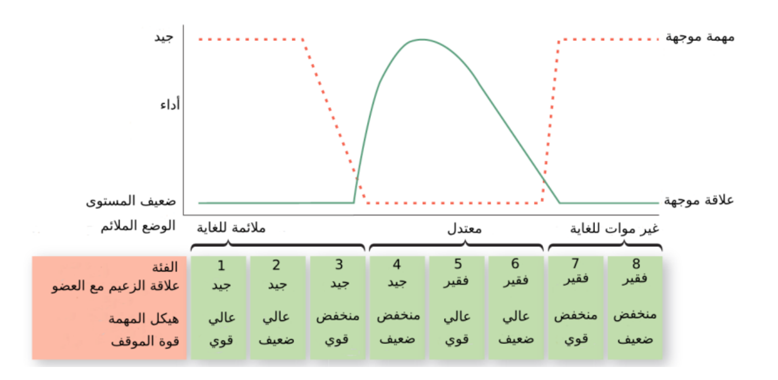
boring-interesting, pleasant-unpleasant, friendly-unfriendly, cold-warm.

و يتم الاجابة على هذة الأسئلة بواسطة زملاء العمل على مقياس للتقيم من ١ الى ٨ و ذلك لكل زوج من الصفات الثمانية عشر، مع الوضع في الاعتبار ان رقم ٨ يشير الى الجانب الايجابى و رقم ١ يشير الى الجانب السلبى من التقييم .فاذا حصل القائد علي LPC ذو قيمة موجبة أى الدرجة كانت ٦٤ أو أعلى فذلك يعنى ان هذا القائد يهتم بالعلاقات الانسانية مع زملاء العمل و يطلق علي هذا النمط من القيادة relationship oriented . و العكس صحيح اذا كانت قيمة LPC سالبة اى ان الدرجة ٥٧ أو أقل فان هذا القائد يهتم أساساً بالانتاج و اتمام الامهام وتنفيذ الاعمال ويطلق على هذا النمط من القيادة task oriented. و أفترض Fiedler ثبات النمط القيادى الذى يتبعه القائد بصرف النظر عن الموقف الذى يتواجد فيه، بمعنى ان القائد الذى يطبق نمط القيادة المهتم بالعلاقات الانسانية سيظل هكذا بصفة دائمة دون تغيير حتى و ان تغير الموقف.

بعد الانتهاء من تقييم و تحديد نمط القيادة الذى يتبعه القائد، تاتى مرحلة تقييم الموقف حتى يتمكن من القيام بعملية الموائمة و التوافق بين نمط القيادة و الموقف. و قد توصل Fiedler الى ثلاث أبعاد للموقف contingency dimensions التى توضح العوامل الموقفية الرئيسية المؤثرة على فاعلية القائد و هى:

- Leader-member relations و يقصد بها درجة الثقة و الاحترام الموجودة لدى الموظفين تجاه قائدهم، و يتم تقيمها جيدة اوضعيفة (good or poor)
- Task Structure و يقصد بها درجة الرسمية و الهيكلة عند تحديد وتخصيص الوظائف، و يتم تقيمها مرتفعة او منخفضة (high or low)
- Position Power و يقصد بها درجة قوة التاثير التى يتمتع بها القائد فيما يتعلق بالوظائف التى يقوم بها مثل التعيين او الرفد او الترقية او زيادة المرتب، و يتم تقيمها قوية ام ضعيفة (strong or weak)

يتم تقييم كل موقف فى ضوء الثلاث أبعاد السابق ذكرها بحيث ينتج عن ذلك ثمانية مواقف محتملة التى قد تكون مناسبة او غير مناسبة للقائد. الموقف الاول و الثانى والثالث تعتبر من المواقف المناسبة او المفضلة بدرجة عالية من وجهة نظر القائد ، في حين الموقف الرابع و الخامس و السادس من المواقف ذات الدرجة المتوسطة من حيث درجة التفضيل من وجهة نظر القائد، و بالنسبة للموقف السابع و الثامن فهما من المواقف الغير مناسبة و الغير مفضلة من وجهة نظرالقائدعلي الاطلاق . والشكل التالى رقم (٢) يوضح ما سبق



شكل رقم (٢)

نموذج Fiedler

و فى ضوء تعريف و تحديد المتغيرات المرتبطة بالقائد و المتغيرات المرتبطة بالموقف، فانه يمكن بوضوح تحديد المتغيرات المواقفية التى تعزز من القيادة الفعٌالة .و قد قام بالتطبيق على الف و مائتين ١٢٠٠مجموعة لاختبار النموذج و القيام بالمقارنة بين task oriented- relationship oriented بالنسبة للمجموعات الثمانية و كانت النتيجة النهائية التى توصل اليها ان القائد الذى يطبق نمط القيادة task oriented يكون مستوى أدائهم جيد في حالة المواقف العالية التفضيل و العالية عدم التفضيل ،كما هو واضح من الشكل السابق مباشرة، حيث الاداء ممثل علي المحور الرأسى و درجة مناسبة الموقف او التفضيل ممثلة على المحور الافقى.و نظراً لانه أفترض ثبات نمط القيادة فلزيادة درجة فاعلية القائد لا يوجد الا بديلين لتحقيق الفاعلية، اما بتغير القائد الذى يطبق نمط قيادة لا يتناسب مع الموقف مثال اذا كان الموقف highly unfavorable و القائد يطبق نمط قيادى relationship oriented فانه يجب احلال هذا القائد باخر يطبق نمط قيادة task oriented ، او يتعديل الموقف لكى يتناسب مع نمط القيادة من خلال اعادة هيكلة المهام لزيادة او نقص حجم القوة و السلطة التى يتمتع بها القائد فى التحكم فى المتغيرات المختلفة مثل زيادة المرتب او الترقية .و لقد تم أختبار صلاحية هذه النظرية احصائياً و

اعطت نتائج مقبولة بصفة عامة ، الا ان الانتقاد الرئيسى لها هو أفتراض ان القائد لا يستطيع ان يغير من نمط القيادة الذى يطبقه لكى يتوائم مع الموقف، و لكن القائد الفعال هو الذى يعدل من نمط القيادة لكى يتمشى مع الموقف وبالتالى فهى غير واقعية فيما يتعلق بهذا الشأن. كذلك فان مقياس LPC لم يكن صحيحاً من الناحية العملية، و أخيرا فان المتغيرات المرتبطة بالموقف من الصعب قياسها ومن ثم تقيمها.و علي الرغم من هذة الانتقادات الا ان هذا النموذج وضّح ان القيادة الفعالة تتطلب ان تراعى المتغيرات الموقفية و تتلائم معها.

نظرية Hersey-Blanchard (Developed by Paul Hersey andKen Blanchard)

قدما الباحثان نظرية فى القيادة لاقت نجاح من العديد من المتخصصين فى هذا المجال و اطلق علي هذة النظرية Situational Leadership Theory (SLT) و هى تركز على درجة استعداد و مقدرة المرؤوسين او التابعين لاتمام المهام المحددة. وتعتبر أول نظرية تهتم بالمرؤوسين او التابعين لقائد معين ، حيث انها ترى ان التابعين هم الذين يقبلوا او يرفضوا القائد، و بالتالى فان كفاءة و فاعلية أداء المجموعة يتوقف على تصرفات التابعين او المرؤوسين بغض النظر عن تصرفات القائد. و قد تم تجاهل هذا البُعد فى معظم النظريات الاخرى.و قد أعتمدت هذة النظرية على نفس البُعدين للقيادة الذى ذُكرفي نموذج Fiedler و هما task and relationship behavior الا انها أضافت ان قياس البُعدين اما ان يكون مرتفع او منخفض و مزجهم في أربع انماط محددة من القيادة هى :

- Telling (high task – low relationship) حيث يحدد القائد الادوار والمهام و يخبر الافراد بكل شىء متعلق بالمهام المطلوب انجازها (ماذا وكيف و متى و أين).

- Selling (high task -high relationship) حيث يقدم القائد التوجيه والدعم اللازم لسلوك الافراد التابعين.

- Participating (low task -high relationship) حيث يشارك القائد والتابعين فى عملية صنع و اتخاذ القرارات ، و يكون دور القائد الاساسى ان يساعد على تذليل العقبات و تقوية الاتصالات بينهم.

- Delegating (low task -low relationship) حيث يقدم القائد دعم و توجيه محدود للتابعين او المرؤوسين.

و الجزىء الاخير من النموذج يقيس درجة الاستعداد لدى التابعين أو المرؤوسين التى تتحدد بالقدرة و الرغبة فى الاداء و التنفيذ، و يوجد أربع احتمالات هى :

- R1(unable and unwilling) حيث لا يكون لدى الافراد القدرة أو الرغبة فى تحمل مسئولية أداء الاعمال و المهام ، و قد يكون السبب اما لانهم لا يتمتعوا باى قدرات أو انهم معدومى الثقة فى انفسهم.

- R2(unable but willing) حيث يكون لديهم الحافز والرغبة فى الاداء و لكن لا تتوافر لديهم المهارات المطلوبة.

- R3(able but unwilling) حيث تتوافر القدرات و المهارات المطلوبة و لكن ليس لديهم رغبة فى أداء المهام أوالاعمال.

- R4(able and willing) حيث تتوافر لديهم الرغبة و القدرة في أداء الاعمال و المهام المطلوبة

تتبنى هذة النظرية العلاقة الابوية بين القائد و التابعين، حيث يقلل الاب من رقابته و تحكمه كلما كبر الاولاد و أصبحوا قادرين علي تحمل المسئولية. فكلما تمتع الافراد

التابعين بدرجة عالية من الاستعداد كلما قل مستوى الرقابة و التحكم و كذلك مستوى العلاقات.فعلي سبيل المثال اذا كان الافراد عند المستوى R1 فان نمط القيادى المناسب هو Telling، و عند المستوى R2 يصلح نمط القيادة Selling، و عند المستوى R3 يكون الافضل هو نمط القيادة Participating ، و عند المستوى R4 يكون الافضل هو الاعتماد على نمط القيادة Delegating.

تتميز هذة النظرية بانها القت الضوء على أهمية تاثير سلوك التابعين و كذلك قدرة القائد فى التاثير على قدرة و رغبة التابعين و من ثم درجة الاستعداد، الا انه عندما قام الباحثون باختبار صحة هذة النظرية اصيبوا بخيبة الامل لانهم لم يستطيعوا أثبات صحة هذة النظرية، و قد ارجعوا ذلك الى عدم التوافق داخلياً فى النموذج و ايضاً عدم أتساق طرق البحث التى تم الاعتماد عليها. فعلى الرغم من الشهرة الواسعة و قبول هذة النظرية فى الواقع العملى الا انه يجب الحذر عند الاعتماد عليها نظرا لعدم صحتها من الناحية العلمية.

نظرية Path-Goal (Developed by Robert House)

تقدم لنا هذة النظرية رؤية جديدة لنظريات القيادة ، حيث انها تؤكد على ان الدور الاساسى للقائد فى اى منظمة هو مساعدة التابعين او المرؤسين على تحقيق الاهداف، و كذلك تقديم الدعم و التوجيه اللازم للتأكد من ان أهداف الافراد تتوافق مع أهداف المجموعة او المنطمة، و قد أعتمدت هذة النظرية على العوامل الرئيسية التى ذكرت فى expectancy theory of motivation نظرية التوقع الخاصة بالدافعية. أن مصطلح path-goal مبنى على أعتقاد هو القائد الفعال هو الذى يذلل العقبات و يقضى على المعوقات او المصاعب التى يمكن ان تتواجد امام الافراد و تعوق تحقيق الاهداف، اى ان مسئولية القائد الاساسية هى جعل الطريق ممهد دون عوائق نحو تحقيق الاهداف امام الافراد التابعين و بالتالى يستطيعون انجاز الاعمال و تحقيق الاهداف.و قد تم تحديد أربع انماط سلوكية للقائد هى :

- Directive Leader حيث يقوم القائد بتحديد و تعريف الافراد ما هوالمطلوب منهم ، وتحديد جدول الاعمال، و أعطاء تعليمات دقيقة لتوجيهم و أرشادهم الى كيفية انجاز الاعمال و المهام المطلوبة

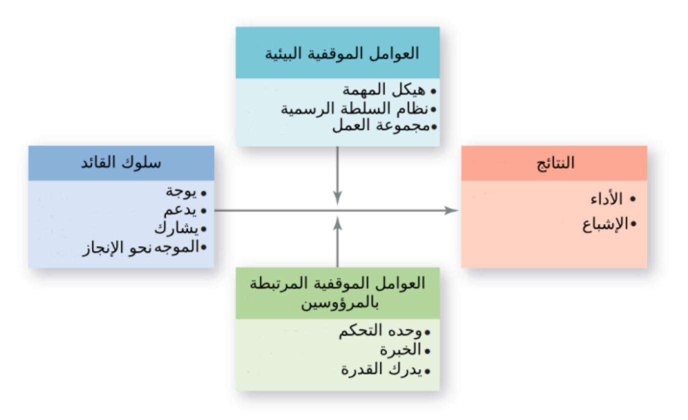
- Supportive Leader حيث يقوم القائد باظهارالاهتمام لاهداف الافراد ويتصف القائد بانه ودود و علاقات صداقة معهم.

- Participative Leader حيث يشارك القائد الافراد و يستشيرهم و يأخذ بمقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.

- Achievement oriented Leader حيث يضع القائد الاهداف التى تساعد على وجود التحدى بين الافراد الامر الذى يؤدى الى ارتفاع مستوى الاداء الى اقصى درجة.

و يلاحظ ان هذة النظرية عكس الافتراض الخاص بنظرية Fiedler من حيث ثبات سلوك القائد و عدم القدرة على تغيره، فان هذة النظرية أفترضت ان القائد لدية درجة عالية من المرونة و يستطيع ان يتنقل من نمط الى اخر حسب منغيرات الموقف. و الشكل التالى رقم (٤) يوضح ان هناك مجموعتين من المتغيرات الموقفية التى تؤثر على سلوك القائد و من ثم علي النتائج النهائية. المجموعة الاولى من المتغيرات الموقفية ممثلة فى المتغيرات المرتبطة بالبيئة و هى خارج نطاق تحكم و سيطرة الافراد التابعين مثل هيكل الاعمال و خطوط السلطة الرسمية . و المجموعة الثانية ممثلة فى الخصائص الشخصية للافراد التابعين انفسهم مثل الخبرات ومركز التحكم و القدرة المدركة

و يلاحظ من الشكل رقم (٢) ان المتغيرات البيئية تحدد نمط القيادة المطلوب لتعظيم نتائج اعمال الافراد، فى حين الخصائص الشخصية للافراد التابعين هى التى سوف تحدد كيف سيتم تفسير أو ترجمة المتغيرات البيئية و سلوك القائد.



شكل رقم (٣)

نموذج Path-Goal

و تفترض النظرية ان سلوك القائد لن يكون فعّال فى حالة اذا ما كان زائد عن مستوى ما تقدمه المتغيرات البيئية ، و العكس صحيح لن يكون سلوك القائد فعّال اذا ما تعارضت مع الخصائص الشخصية للافراد التابعين . فعلى سبيل المثال :

- القائد الذى يتبع نمط القيادة Directive سيحقق درجة أعلي من الأشباع و الرضاء الوظيفى للافراد فى حالة اذا كانت المهام المطلوب انجازها غامضة و غير واضحة أكثر من حالة ما اذا كانت المهام محددة و مهيكلة نظراً لانهم سيحتاجون الى التوجيه من القائد لان المهام غير مؤكدة و تحتاج الى تفسير و توضيح .
- القائد الذى يتبع نمط القيادة Supportive سيؤدى الى أرتفاع مستوى أداء الافراد و كذلك الاشباع و الرضاء الوظيفى فى حالة اذا ما كان المرؤوسين يقومون بتنفيذ مهمة مهيكلة و محددة بدقة ، لانهم علي دراية كافية بما يجب ان يفعله و بالتالى كل ما يحتاجونه هو دعم ومساندة القائد لهم.

- المرؤوسين ذوى internal locus of control سيحققوا درجة عالية من الاشباع و الرضاء الوظيفى مع القائد الذى يطبق نمط القيادة Participative لانهم على يقين بانهم يتحكمون فى كل ما يحدث لهم من أحداث، و بالتالى فانهم يفضلوا المشاركة فى اتخاذ القرارات.

- المرؤسين ذوى external locus of control سيحققوا درجة عالية من الاشباع و الرضاء الوظيفى مع القائد الذى يطبق نمط القيادة Directive حيث انهم علي يقين ان كل ما يحدث لهم هو قادم من البيئة الخارجية ، و بالتالى فهم يفضلون القائد الذى يحدد لهم ما يجب ان يفعلوه .

و قد تم اختبار نظرية path-goal بصعوبة بالغة و كانت النتائج متضاربة،و لكن يمكن تلخيص النتيجة النهائية ان درجة رضاء المرؤوسين و مستوى أدائهم يتاثر ايجابياً بدرجة كبيرة عندما يختار القائد نمط قيادة يعوض النقص الموجود سواء لدى الموظف او فى بيئة العمل. و لكن اذا قام القائد بشرح و تفصيل المهام التى هى واضحة من وجه نظر الافراد ، او ان لديهم الخبرة و المقدرة على تنفيذ المهام بدون تدخل من القائد فان المرؤوسين يروا ان سلوك القائد غير مناسب و غير مطلوب على الاطلاق بل قد يصل الامر انهم قد يعتقدوا ان ذلك شكل من اشكال الاهانة لهم أو الاستخفاف بقدراتهم و خبراتهم.

<u>الاتجاهات الحديثة المعاصرة حول موضوع القيادة</u>

يوجد أربع وجهات نظر معاصرة تناقش مفهوم و شكل القيادة و القائد وهى :

- Leader-Member Exchange Theory (LMX)
- Transformational-Transactional Leadership
- Charismatic-Visionary Leadership
- Team Leadership

اولا: نظرية التبادل بين القائد و الاعضاء (LMX)

تفترض هذة النظرية ان قائد الفريق يبدأ بتصنيف الاعضاء الى قسمين بحيث يختار من سيعتبر داخل الفريق و هى المجموعة التى يرى القائد انها تستحق الاهتمام لان مستوى ادائهم أفضل و بالتالى يحصلوا على مرتبات أعلى و كنتيجة لذلك فهم أكثرأشباع و رضاء وظيفى ، و المجموعة الاخرى هي الافراد الذى يعتبرهم القائد خارج الفريق و يتم تجاهلهم و عزلهم عن الفريق. ولكى تستمر هذة العلاقة فيجب على كل من القائد و التابع (المرؤوس) ان يستثمروا فيها من خلال بذل الجهد و الوقت، بمعنى لكى تستمر هذة العلاقة فان كل طرف عليه ان يقدم شيء يتبادله مع الطرف الاخر، حيث يقدم القائد المعاملة الطيبة الممثلة فى الاهتمام و الدعم المادى و المعنوى للمرؤوس في حين يقدم المرؤوس أقصى جهد وأفضل أداء ممكن و التفانى فى العمل بحيث يتحول سلوكه من مجرد موظف الى فرد ينتمى الى المنظمة و تعزيز مبدأ المواطنة . و قد أكدت الابحاث الحديثة صحة هذة النظرية عندما يقوم القائد بالتفرقة علي أساس صحيح و ليس أساس عشوائى فينتج عن ذلك بالضرورة معدلات أعلي فى الاداء و الاشباع و الرضاء الوظيفى عن سلوك القائد من قبل المرؤوسين و هى نتيجة متوقعة نظراً لان القائد يسخر وقته و مجهوده و كافة الموارد الاخرى لخدمة المرؤوسين و تحفيزهم لتحقيق الاهداف.

ثانياً : نظرية القيادة التحويلية و القيادة التبادلية (المعاملات)

يوجد العديد من نظريات القيادة السابقة التى كانت ترى القائد على انه transactional leader اى انه يقود الاخرين بالاعتماد على العلاقات التبادلية الاجتماعية ، حيث يحفزهم و يدفعهم نحو تحقيق الاهداف من خلال التبادل بين الطرفين (العائد – الانتاجية) .فى حين يرى اخرون ان القائد يجب ان يكون قائد transformational leader بمعنى انه يقع على عاتقه تحفيز و الهام الافراد و دفعهم الى الوصول الى اعلى المستويات من الانجاز الغير مسبوقة من قبل.فعلى سبيل المثال Jim Goodnight of SAS Institute and Andrea Jung of Avon قد ركزوا علي تطوير الافراد و الاهتمام بهم بحيث

ساعدوهم علي اعادة النظر فى المشاكل السابقة من منظور و رؤيا جديدة مختلفة الامر الذى ساعد علي تحفيز الافراد و التفكير بشكل غير تقليدى مما انعكس فى النهاية على كفاءة و فاعلية تحقيق الاهداف.

و فى حقيقة يجب الا ينظر الى القيادة التحويلية و القيادة التبادلية على اعتبار انهما طرفى نقيض، بل علي العكس تماماً فان القيادة التحويلية نشأت كمرحلة متطورة من تطبيق القيادة التبادلية، حيث ساعدت القيادة التحويلية علي الوصول الي نتائج افضل و مستويات أداء اعلى من التى حققتها القيادة التبادلية عند تطبيقها لوحدها فى أول الامر.كذلك فان القيادة التحويلية لم تبنى فقط علي مجرد وجود كاريزما لدى القائد و لكنها ايضاً تسعى الى تعزيز قدرات الافراد على التحليل و الانتقاد لوجهات النظر المتعددة حتى ولو كانت وجهات نظر القائد نفسه. و عند أختبار النظرية فى الواقع العملى اثبتت النتائج ان القائد الذى يطبق القيادة التحويلية يحقق نتائج افضل سواء فيما يتعلق بالنتائج و الاداء اوفيما يتعلق بفاعلية القائد.كما اثبتت الدراسات ان هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية و انخفاض معدل دوران العمالة و ارتفاع كلاً من الكفاءة و الفاعلية و الرضاء الوظيفى والابتكار و الابداع و تحقيق الاهداف .

ثالثاً : القيادة بالاعتماد على الكاريزما - الرؤيا

يوجد العديد من الامثلة التى تؤكد ان القائد الناجح هوالذى يتمتع بكاريزما قوية مثل Jeff Bezos, founder and CEO of Amazon.com،الذى أستطاع ان يحقق حلمه بالاخلاص و المثايرة و الاصرار و التغلب على الصعاب التى واجهته لكى يصل الى ما وصل اليه الان . و مثل هؤلاء يتمتعوا بالقدرة على الرؤية المستقبلية والثقة بالنفس والحماس لتحويل الرؤية الى واقع ملموس كما لديهم المقدرة على تشجيع و تحفيز الاخريين و التاثير الايجابى فى سلوكهم.و قد أهتم الباحثون بتحديد خصائص القائد صاحب الكاريزمة charismatic leader و قد توصلوا الى أهم خمسة خصائص و هى : لديه رؤية -المقدرة على تحويل الرؤية الى واقع حقيقى -حب المخاطرة لتحقيق الرؤية

لواقع ملموس -الاهتمام الشديد بالقيود البيئية و فى نفس الوقت حاجات و رغبات الافراد التابعين -و الميل نحو السلوك الغير تقليدى.

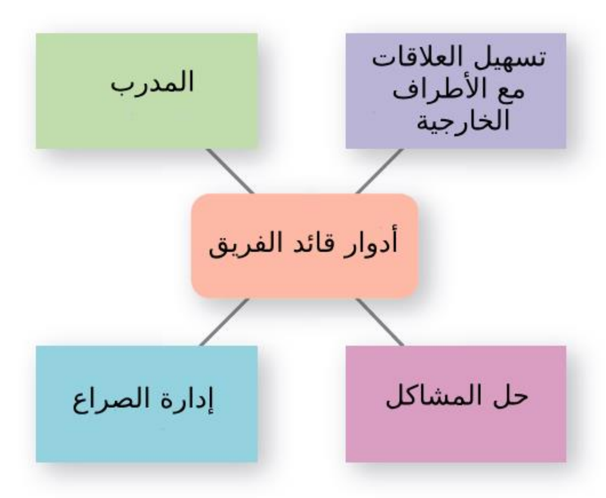
وقد أكدت الدراسات مؤخراً انه يوجد علاقة أرتباط قوية بين القائد ذو الكاريزما وبين أرتفاع كلاً من مستوى الاداء و الرضاء لدى الافراد التابعين.لذلك أهتم البعض بالاجابة على سؤال " هل القائد يولد و لدية هذة الكاريزما أم يمكن اكتسابها عن طريق التعليم ؟ "و قد أختلف الباحثون و لم يتفقوا على أجابة هذا السؤال ، و لكنهم أتفقوا على ان هذا النمط من القيادة يفضل أستخدامه عندما تكون البيئة تتصف بدرجة عالية من الضغوط و عدم التاكد مثل مواجهة الازمات.

ومما لاشك فيه ان مصطلح الرؤية vision مرتبط بشكل قوى مع مصطلح القائد ذو الكاريزما، الا ان القيادة visionary leadership يقصد بها قدرة القائد على ايجاد الرؤية المستقبلية وترجمتها بشكل واضح و واقعى وموثوق فيه وقابل للتحقيق فى الوقت الراهن، و هى تتطلب توافر مهارات و مقدرة و موارد محددة لدى القائد حتى يستطيع تحويل الرؤية الى حقيقة واقعية ويجب ان تساعد رؤية المنظمة على تحفيز الافراد على التخيل و الالهام و الابداع لطرق جديدة و اكثر فاعلية فى تحقيق اهداف المنظمة. فعلى سبيل المثال وضع Michael Dell (Dell Computer) رؤية خاصة به و هى البيع المباشر لاجهزة الكمبيوتر المجهزة طبقا لرغبات العميل customized فى فترة أقل من أسبوع. كذلك رؤية Mary Kay Ash الخاصة بسيدات الاعمال و مروجى المشروعات كانت السبب فى انشاء شركة لمستحضرات التجميل Mary Kay Cosmetics.

رابعاً : قيادة فرق العمل

نظراً لانتشار الاعتماد على فرق العمل داخل منظمات الاعمال المختلفة و نظراً لارتباط مفهوم القيادة بوجود مجموعة من الافراد أو فريق عمل لذلك فان هذا النمط القيادى أصبح من الانماط الاكثر انتشاراً . ان مصطلح team leader يختلف عن المفهوم التقليدى للقيادة من حيث الدور الذى يجب ان يؤديه القائد، حيث يُطلب منه ان يكون لديه القدرة على تدريب أعضاء الفريق و يعلمهم المهارات و الخبرات اللازمة و يكون لدية أيضاً

القدرة على فض المنازعات و علاج الصراع بين الاطراف المختلفة و القدرة على حل المشاكل و الازمات و القدرة على التواصل مع الاطراف الخارجية. والشكل رقم (٤) يوضح ما سبق.



شكل رقم (٤)

أدوار قائد الفريق

و قد أثبتت الدراسات للواقع العملى للعديد من منظمات الأعمال ان الادوار السابق ذكرها للقائد تنبع من مسئولية القائد نحو نقطين هما : أولهما مسئولية القائد فيما يتعلق بادارة كافة المتغيرات البيئية المؤثرة و القضايا التى تقع خارج حدود الفريق ، وثانيهما مسئوليته نحو تذليل العقبات و تسهيل العمل داخل الفريق.

القضايا الهامة المرتبطة بالقيادة فى القرن الحادى و العشرون

Leadership Issues in Twenty-First Century.

يواجه القائد بالعديد من التحديات و الصعوبات التى قد تحول دون دون تحقيق الفاعلية، و قد ازدادت هذة التحديات بشكل كبير في القرن الحالى حيث ازدادت سرعة وحدة التغيرات و شدتها الامر، مثل ادارة المعلومات و البيانات فى عصر البيانات الضخمة Big Data و كذلك مواجهة العديد من الثقافات المختلفة و التى قد تكون متضادة في بعض الاحيان ، أيضاً ضرورة الاهتمام ببعض الجوانب مثل ايجاد و نشر الثقة بين الموظفين و تعزيز و تمكين العاملين، كل ذلك ادى الى صعوبة الوصول الى القيادة الفعالة . و هذة التحديات هى :

- ادارة السلطة و القوة Managing Power
- بناء و تكوين الثقة Developing Trust
- تمكين الموظفين Empowering Employees
- القيادة فى ظل ثقافات مختلفة Leading Across Cultures
- تحقيق القيادة الفعالة Becoming an Effective Leader

ادارة السلطة و القوة Managing Power

تُعرف سلطة القائد على أنها القدرة على السيطرة وحقه فى التاثيرعلى العمل من خلال اتخاذ القرارات المختلفة التى تنشأ من المنصب الادارى و الوظيفة التى يشغلها. و تنحصر مصادر القوة او السلطة التى يتمتع بها القائد خمسة مصادر هى : القوة الشرعية او القانونية legitimate power -القوة القهرية coercive power - قوة الثواب او المكافأة reward power - قوة الخبرة و المعرفة expert power -القوة المرجعية او مثال يُحتذى به referent power.

يقصد بالقوة الشرعية او القانونية هى تلك القوة التى يكون مصدرها الوظيفة التى يشغلها القائد و تتحدد قوتها حسب المسمى الوظيفى و المستوى الادارى للقائد، و هذة الوظيفة هى التى يترتب عليها باقى الانواع الاخرى من مصادر القوة التى يتمتع بها القائد.

القوة القهرية هى سلطة القائد فى فرض العقاب او الرقابة على الافراد، و غالباً يتعامل المرؤسين مع هذا النوع من أنواع القوة بخوف من وقوع العقاب مثل الخصم او الجزاءات او التنزيل الى مرتبة أقل أو فرض مهام من العمل قد تكون غير مرغوب فيها او غير محببة من جانب المرؤوسين.

قوة المكافأة هى سلطة القائد فى أعطاء المزايا سواء العينية او غير العينية،مثل الترقية اوالزيادة فى المرتب او الحوافز او اعطاء مهام عمل مرغوب فيها من المرؤوسين او بيئة و علاقات عمل طيبة او اعطائهم مناطق بيعية مرغوب فيها يستطيعون تحقيق الهدف بسهولة.

تنشأ قوة الخبرة بناء على المهارات و المعلومات و المعرفة المتراكمة لدى القائد بحيث يصبح مرٌجع يمكن الوثوق فيه و الاعتماد عليه عند مواجهة المشاكل او المواقف الصعبة التى يمكن ان يواجهها المرؤوسين خاصة اذا كانوا محدودى الخبرة.

تتوقف القوة المرجعية على شرط جوهرى هو رغبة المرؤوسين فى اتخاذ القائد كمثل يحتذى بـه ، و يحدث ذلك كنتيجة لتوافر خصائص شخصية معينة لدى القائد تجعل المرؤوسين فى حالة أعجاب بالقائد و يتمنوا ان يكونوا مثله .

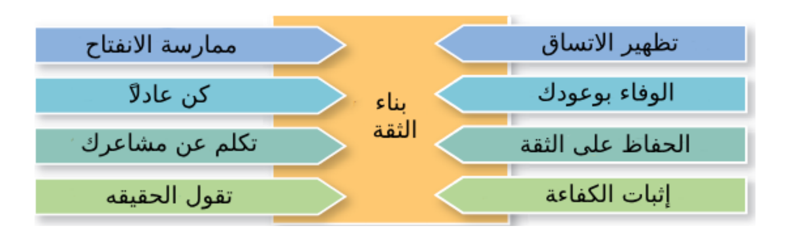
و فى واقع الحياة العملية فان القائد الفعال يعتمد على أكثر من مصدر من مصادر القوة السابق ذكرها،للتاثير على سلوك و أداء المرؤوسين و قيادتهم نحو تحقيق الهدف.فعلى سبيل المثال أحد الضباط فى القيادة البحرية الاسترالية أعتمد على عدة مصادر للقوة ة السلطة لقيادة طاقم من مجموعة من الغوصات البحرية من خلال أصدار الأوامر للطاقم (legitimate) ، الثناء عليهم (reward)،تأديب من صدر منه مخالفة (coercive) .و بصفته قائد ذو خبرة طويلة فقد أستخدم هذة المعرفة و الخبرة (expert) .

و كذلك أعجاب المرؤوسين به(referent) فى التاثير على الطاقم لانجاز مهمة بحرية ناجحة.

بناء الثقة Developing Trust

تعكس الدراسات للواقع العملى أمثلة كثيرة للقيادة الفعالة التى لا تستهدف فقط تحسين الاداء و تعظيمه و لكنها ايضاً تستهدف بناء و تكوين الثقة المتبادلة بين الافراد و القائد وبين بعضهم و بعض.و فى ظل البيئة الحالية التى تتصف بدرجة عالية من عدم الاستقرارو عدم التأكد، فان بناء الثقة والمصداقية بين القائد و المرؤوسين يعتبر من الامور الجوهرية الاساسية التى يجب ان تهتم بها القائد حتى يستطيع ان يحقق الفاعلية.مما لا شك فيه ان أساس الثقة هوالصدق و الامانة، و هذا ما تم تأكيده فى الابحاث التى درست أسباب أعجاب المرؤوسين بالقائد، حيث ان أقتناع الافراد ان القائد يتسم بالصدق و الاخلاص و الامانة يجعلهم على أستعداد للأمتثال لما يطلبه منهم. و قد حدد الباحثين ان للثقة خمسة ابعاد هى: Integrity, Competence, Consistency, Loyalty, and Openness

النزاهة-الجدارة و المهارة- التناسق و الثبات على المبدأ- الاخلاص و الوفاء -الصراحة و الانفتاح.و من الملاحظ ان هذة الصفات مرتبطة و متداخلة مع بعضها البعض، الا ان أهم صفة من وجهة نظر المرؤوسين هى النزاهة عند تقييم القائد و تحديد عما اذا كان يستحق الثقة فيه أم لا يستحقها. و الشكل التالى رقم (٥) يوضح كيفية بناء الثقة و المتغيرات المؤثرة في ذلك.



شكل رقم (٥)

عناصر بناء الثقة

كما أثبتت الدراسات ان بناء الثقة يزداد أهمية حسب الموقف او الهدف الذى يسعى القائد الى تحقيقه، فعلى سبيل المثال اذا كان القائد يهدف الى تحقيق مبدأ تمكين المرؤوسين واعطائهم حرية الادارة الذاتية للفريق، فان ذلك يتطلب تقليل مقدار الرقابة والملاحظة و البُعد عن الطرق التقليدية فى ذلك . حيث يعطى الفريق حرية تقسيم العمل و توزيعه والجدولة، تقييم ذاتى لأدائهم، و فى بعض الاحيان أعطائهم حرية اتخاذ القرارات المرتبطة بالتعيين فى الفريق.ان كل ما سبق لن يتحقق الا بوجود قدر كبير من الثقة المتبادلة حتى يمكن تعظيم الاداء و تحقيق الاهداف. و تظهر أهمية بناء الثقة بشكل كبير فى حالة اذا كان أعضاء الفريق متواجدين فى اماكن بعيدة جغرافياً اوان الفريق يتكون من أعضاء من ادارات و اقسام مختلفة او فى حالة فرق العمل التخيلية virtual teams او فى حالة تشكيل الفريق من اعضاء من منظمات مختلفة فى حالة حدوث تحالفات

استراتيجية بين المنظمات strategic alliances مثل الاندماج او الاستحواذ، حيث لا يستطيع القائد فى مثل هذة الحالات ان يقود فرق العمل الا من خلال بناء درجة قوية من الثقة المتبادلة.و قد أكدت الابحاث ان توجد علاقة معنوية موجبة بين توافرالثقة و نتائج الاداء و الاشباع و الرضاء الوظيفى و الولاء للمنظمة.

تمكين الموظفين Empowering Employees

يقصد بتمكين المرؤوسين هو اعطائهم مساحة كبيرة من حرية التصرف وحرية اتخاذ القرارات المختلفة.و يعكس الواقع العملى وجود العديد من القرارات التى يتخذها المرؤوسين و اعضاء فرق العمل المختلفة مثل القرارات الرئيسية المتعلقة بالتشغيل او عمل الموازنات او جدولة و توزيع عبء العمل او الرقابة على المخزون او حل المشكل المرتبطة بالجودة.و يلاحظ مما سبق ان مثل هذة القرارات تقع ضمن سلطة القائد الذى يفوضها لاعضاء الفريق.فعلي سبيل المثال فى أحد المتاجر (مخازن الحاويات) عندما يتلقى الموظف طلب من العميل فان أى موظف يسمح له بالاهتمام بطالب العميل، و قد أكد رئيس مجلس ادارة الشركة " ان كل موظف يتم تعينه هو بمثابة قائد يستطيع ان يقوم بالمهام الادارية التى يتطلبها الموقف".

كذلك قام الموظفين فى DuPont في احد المصانع فى البرازيل بالاحتفال بمرور عشر سنوات علي انشاء المصنع مع عدم حدوث اى حادثة بيئية و عدم اختراق اى اجراء من اجراءات السلامة المهنية. و يرجع السبب فى ذلك الى تطبيق الادارة برنامج (STOP Safety Training Observation Program) حيث بُنى هذا البرنامج على تمكين العاملين و الموظفين بمقدار كبير يصل الى انه يسمح لكل فرد ان يلاحظ الاخر و اعطاء التوجيهات و التصرفات العلاجية فى حالة وجود اى خطأ، الامر الذى عزز الالتزام باجراءات الصحة و السلامة المهنية.

تحتـاج منظمـات الاعمـال ان تطبـق مبـدأ تمكـين العـاملين فـى حالـة المواقـف التـى تتطلـب سرعة اتخاذ القرارات من قبل الافراد ذوى الخبرة و الكفاءة فى هذا الشأن، و يظهر ذلك بوضوح فـى ظـل بيئـة الاعمـال العالميـة الغيـر مسـتقرة و المضـطربة سـواء اقتصـادياً او سياسياً او اجتماعياً.

كـذلك تواجـه منظمـات الاعمـال التـى تطبـق مبـدأ تقلـيص حجـم المنظمـة downsizing بوجـود نطـاق رقابـة واسـع اى تزايـد عـدد المرؤوسـين للمـدير الواحـد، و بالتـالى تظهـر ضـرورة تمكـين المرؤوسـين نظـراً لتزايـد اعبـاء العمـل. و يحقق مبـدأ تمكـين المرؤوسـين أفضل النتائج فى حالة اذا ما كـان الافـراد المرؤوسين لـديهم الخبـرة و المعرفـة و المهـارات لاداء الوظائف بشكل اكثر كفاءة و فاعلية.

القيادة فى ظل ثقافات مختلفة Leading Across Cultures

من التحـديات الهامـة التـى تواجـه معظـم المـديرين –فـى ظـل العولمـة- هـو ضـرورة قيـادة الافـراد المتعددى الثقافـات و المختلفـى اللغـات و الاعـراق و الاصـول.و قد خُلصـت احـدى الدراسـات ان القائد الفعال هو الذى يعتمد علـى أسـاليب قيـادة مختلفـة و متنوعـة مـع اخـتلاف ثقافات الافراد الذى يقودهم ، و عدم الالتزام بنمط قيـادة وحيد يعتمد عليـه فـى كـل المواقـف للتعامل مع الثقافات المختلفةبل يتغير نمط القيادة مع تغيـر الموقـف و متغيراتـه. فعلـي سـبيل المثـال نمـط القيـادة الفعـال فـي دولـة الصـين قـد لا يكـون كـذلك فـى دولـة فرنسـا او كنـدا.و السـبب يرجـع الـى ان ثقافـة الافـراد المرؤوسـين تـؤثر بشـكل واضـح فـى سـلوكهم و ردود افعالهم نحو القائد، لذلك يجب علـى القائـد ان يختـار نمـط القيـادة بعنايـة شـديدة حتـى يتمشـى مـع خصـائص ثقافـة الافـراد و مـن ثـم ردود افعـالهم.و الشـكل التـالى رقـم (٧) يوضـح نتـائج بعض الدراسات التى تمت فى هذا الشأن و اعطـاء امثلـة مـن الاختلافـات الثقافيـة بـين الـبلاد المختلفة.

- من المتوقع ان يتاعمل القادة الكوريين بشكل اكثر رحمة مع الموظفين
- القادة العرب الذين يظهرون طيبة و كرم عند التعامل مع الموظفين من تلقاء انفسهم ينظر إليهم علي انهم ضعفاء
- من المتوقع ان يكون القادة اليابانيين علي قدر كبير من التواضع و التحدث بلابقة
- من المرجح أن يقوم القادة الإسكندنافيون والهولنديون بأحراج الشخصيات العامة و عدم تحفيزهم
- من المتوقع أن يظهر الزعماء الفعالون في ماليزيا التعاطف مع استخدام الأسلوب الاستبدادي أكثر من أسلوب المشاركة
- يتميز القادة الألمان الفعالين بالتوجه العالي للأداء ، والتعاطف المنخفض ، والحماية الذاتية المنخفضة ، والتوجه المنخفض للفريق ، والاستقلالية العالية ، والمشاركة العالية

شكل رقم(٦)

Cross-Cultural Leadership

و يلاحظ من الشكل السابق مباشرة انه يحاول ان يلقى الضوء علي ثقافات دول اخرى بخلاف الولايات المتحدة الامريكية، نظراً لان معظم الابحاث و النظريات المرتبطة بالقيادة امريكية الاصل و المنشأ.

تحقيق القيادة الفعالة Becoming an Effective Leader

اصبحت القيادة الفعٌالة الان ضرورة من الحتميات التى يجب ان تحققها منظمات الاعمال المختلفة ولتحقيق ذلك فيوجد نقطتين و ثيقتى الصلة هما: تدريب القائد Leader Training و بدائل القيادة Substitutes for Leadership .

بالنسبة للنقطة الاولى فان معظم منظمات الاعمال حول العالم تُنفق بلايين الدولارات علي تدريب و تطوير القيادة بها، الا انه ليس بالضرورة فى جميع الاحوال ان يحقق الانفاق على التدريب النتائج المتوقعة . و قد قام الباحثين بدرسات متنوعة للتعرف علي كيفية تعظيم أثر التدريب على القيادة و تطويرها.فعلي سبيل المثال سيحقق التدريب درجة عالية من الكفاءة اذا ما توفرت خصائص شخصية معينة لدى القائد مثال الرقابة الذاتية حيث يستطيع هؤلاء ان يغيروا من سلوكهم و يعدلوه طبقاً لمتطلبات الموقف نظرا لانهم يتمتعوا

بدرجة عالية من المرونة. كذلك القائد الذى يتمتع بدرجة عالية من الدافعية و التحفيز الذاتى ايضا سيحقق التدريب معهم درجة أعلى من الكفاءة .

و قد استخلصت الابحاث ان القيادة الفعالة يمكن تعليمها من خلال تدريب القائد علي اكتساب المهارات المختلفة مثل بناء الثقة و حسن اختيار نمط القيادة الذى يتمشى مع الموقف.كما ان خصائص شحصية القائد من شانها ان تعظم او تقلل من تلك المهارات التى يسعى التدريب الى اضافتها للقائد.

النقطة الثانية ترتبط بتحديد المواقف التى قد لا تحتاج الى وجود قائد اوان القيادة غير مطلوبة و غير مهمة ، بحيث ان اى سلوك سوف يتخذوه القائد سيكون غير فعال فى مثل هذه المواقف .فمثلاً عندما يكون المرؤوسين على درجة عالية من الخبرة و المعرفة و التدريب و على درجة عالية من التخصص فان وجود القائد فى هذة الحالة سيؤدى الى تخفيض الانتاجية و مستوى الاداء نظرا لانه لا توجد حاجة لوجود قائد يمارس مهامه المختلفة و يحكم الرقابة عليهم، بل على العكس تماما سيحققوا افضل النتائج عندما يتمتعوا بمساحة كبيرة من الحرية و الاستقلالية. كذلك في حالة الوظائف الروتينية الواضحة الغير غامضة قد لا يتطلب الامر وجود قائد الا بقدر ضئيل جدا.و أخيراً فان منظمات الاعمال التى تتصف بانها لها أهداف محددة و ان اجراءات العمل و السياسات المختلفة تتصف بالجمود او تواجد بها فرق عمل متماسكة ، فانه يمكن الاستغناء عن شكل القيادة التقليدى فى مثل هذة الاحوال.

****

الاسئلة

أختار الاجابة الصحيحة من ضمن البدائل التالية :

١. الشخص الذى يمتلك سلطة ادارية و القدرة علة التاثير فى الاخريين يطلق عليه[١]

a. القائد

b. مروج المشروعات

c. المدير

d. صاحب رؤية محددة

٢. من الابحاث و الدرسات الاولى عن خصائص القيادة:[٢]

a. كانوا يعتقدوا ان وجود الكاريزما هو أهم ما يميز القائد

b. تركيز الاهتمام علي الخصائص السلوكية دون الجسمانية

c. توصلت الي خصائص القائد الفعال التى يمكن تطبيقها على أى نمط من انماط القيادة.

d. ركزت على الخصائص التى تميز القائد عن غير القائد

٣. تتجاهل نظرية الخصائص traits ما يلى :[٣]

a. الخصائص الجسمانية للقائد

b. مفهوم الامانة و النزاهة

c. التفاعل بين القائد و أعضاء الفريق و كذلك أثر المتغيرات الموقفية

d. ان القائد يجب ان يتمتع بالقدرة على رسم الرؤية المستقبلية و كذلك حل المشاكل

٤. الخصائص التالية تصف اى من انماط القيادة (تمركز السلطة فى يد القائد - تحديد طرق و أساليب العمل بدقة -اتخاذ قرارات احادية الجانب – و تقييد حجم مشاركة المرؤوسين) [٤]

a. authoritarian style النمط الذى يركز على السلطة

b. autocratic style النمط الاوتوقراطى

c. democratic style النمط الديموقراطى

d. laissez-faire style نمط الحرية و عدم التدخل

٥. أحد المديرين فى تعامله مع الموظفين يجعلهم مسئولين عن اتخاذ القرارات وتشجعيهم على المشاركة فى تحديد الاهداف و طرق و أساليب تحقيقها ، هذا النمط يمكن ان يسمى : [٥]

a. Autocratic

b. laissez-faire

c. democratic

d. participative

٦. أى من الانماط التالية يصف حالة المدير الذى بصفة عامة يعطى الفريق حرية كاملة فى اتخاذ القرارات وأداء الاعمال بالطريقة التى يرونها مناسبة [٦]

a. facilitative style أسلوب التيسيير

b. delegative style أسلوب التفويض

c. democratic style النمط الديموقراطى

d. laissez-faire style الحرية و عدم التدخل

٧. طبقا للدراسات التى قامت بها جامعة Iowa الخاصة بالسلوك، فان مستوى الاشباع لاعضاء الفريق بصفة عامة [٧]

a. أعلى عندما يكون القائد supportive يدعمهم فى الاجل الطويل

b. تتحسن عندما يكون القائد موجه بالانتاج production oriented

c. تظل على ما هى عليه عندما يكون القائد directive يعطى توجيهات و تعليمات فى الأجل القصير

d. أعلى فى حالة القائد democratic الديموقراطى مقارنة بالقائد autocratic الاوتوقراطى

٨. طبقاً لدراسات جامعة Ohio فان --------------، يشير الى درجة ميل القائد و تفضيله نحو تحديد دوره و أدوار اعضاء الفريق فيما يتعلق بتحقيق الهدف[٨]

a. people orientation موجه بالافراد

b. production orientation موجه بالانتاج

c. initiating structure بدء بناء الهيكل

d. consideration تدقيق النظرو الأهتمام

٩. أمينـة مـديرة فـى احـدى منظمـات الاعمـال لـديها سمعة طيبـة حيث انهـا عادلـة - تساعد الاخريين- متفهمة ، و يمكن ان تساعد المرؤوسين حتـى فـى حـل مشـاكلهم و أزماتهم الشخصية. أى بُعد من أبعاد القيادة تركز عليه أمينة ؟[٩]

a. Consideration

b. initiating structure

c. employee orientation

d. task orientation

١٠. تعتمد managerial grid الشبكة الادارية على بُعدين لقياس السلوك همـا " concern for people" الاهتمـام بـالافراد و ---------------- ، و يـتم تقييم سلوك القائد علي مقياس من واحد (الاقل) وتسعة (الاعلى)[١٠]

a. "concern for production" الاهتمام بالانتاج

b. "concern for profit" الاهتمام بالارباح

c. "concern for environment" الاهتمام بالبيئة

d. "concern for integrity" الاهتمام بالنزاهة

١١. لقياس نمط القيادة الذى يتبعه القائد فقد قام Fiedler بعمل -----[١١]

a. managerial grid

b. least-preferred co-worker questionnaire

c. situational leadership theory

d. contingency grid

١٢. يطلق على المصطلح الذى انشاءه Fiedler ---------الذى يقيس درجة الثقة والامانة و الاحترام الذى يشعر به المرؤوسين تجاه القائد[١٢]

a. position power

b. leader-member relations

c. task structure

d. leader-member exchange

١٣. ان درجة الرسمية عند تخصيص الوظائف و وضع أجراءات العمل تعرف ب -------، الذى يشكل البُعد الموقفى الذى ذكره و عرفه Fiedler[١٣]

a. position power قوة الوضع الوظيفى

b. initiating structure بدء بناء الهيكل

c. task structure هيكلة المهام و الوظائف

d. organizational structure الهيكل التنظيمى

١٤. أهتم احد المديرين ببناء علاقات قوية مع مرؤوسيه ، لدرجة انه يعرف كل عضو من اعضاء اسرهم .هو يشجع المرؤوسين على العمل الجاد و لكن مع عدم اهمال تخصيص جزىء من الوقت لافراد اسرهم. يمكن وصف هذا القائد بانه ------------طبقاً لنموذج[١٤] Fiedler

a. Production
b. Consideration
c. Task
d. Relationship

١٥. حسن تم تعيينه من ايام قليلة،و يحتاج ان يتعلم امور كثيرة و هو حريص على كل كلمة او ملاحظة يقولها مديره و يدونها. ما هو نمط القيادة المناسب مع حسن ؟[١٥]

a. Telling

b. Selling

c. Participating

d. Delegating

١٦. اى من الانماط التالية التى يقدم فيها القائد القليل من التوجيه و الدعم ؟[١٦]

a. Telling

b. Selling

c. Participating

d. Delegating

١٧. طبقا لنظرية path-goal theory القائد الذى يظهر الصداقة و الاهتمام بالمرؤوسين ، يطلق عليه مصطلح [١٧]

a. Directive

b. Supportive

c. achievement oriented

d. participative

١٨. احد المديرين ملقب من قبل مرؤوسيه بلقب achievement oriented leader . أى من العبارات التالية تصف هذا القائد بشكل اكثر دقة .[١٨]

a. يعرفهم و يحدد لهم ما هو متوقع منهم،وضع جدول الاعمال المطلوب انجازها ،و أعطاء أرشادات دقيقة و تفصيلية لكيفية انجاز الاعمال و المهام

b. انه يظهر اهتمام كبير بالمرؤوسين و تتصف علاقاته معهم بالصداقة

c. يضع أهداف تتضمن قدر كبير من التحدى للمرؤوسين و يتوقع انهم سوف ينجزون الاعمال بأفضل مستوى من اداء ممكن

d. يستشير المرؤوسين و يأخذ بمقتراحاتهم و يوافق عليها

١٩. اجتمعت احدى المديرات مع مرؤوسيها لتعرفهم بجدول الانتاج و ما هو متوقع منهم ، في هذا الموقف ما هو نمط القيادة التى أعتمدت عليه المديرة؟[١٩]

a. Directive

b. Supportive

c. Participative

d. achievement-oriented

٢٠. طبقاً لنظرية the path-goal theory، اى من المتغيرات التالية يعتبر من ضمن مصطلح "البيئية" environment [٢٠]

a. task structure and formal authority system

b. locus of control and experience

c. perceived ability

d. employee satisfaction

٢١. سامى مدير فى احد متاجر التجزئة ، يرأس عدد ٢٠ موظف تحت ادارته، معظمهم يشعرون بالتعاسة و لديهم شعور بعدم الرضاء نتيجة لاسلوب سامى فى القيادة المبنى علي التهديد و العقاب حتى على الاخطاء البسيطة. اى من العبارات التالية تصف سامى بشكل صحيح؟[٢١]

a. يعتبر سامى مثال على transactional leader
b. يعتمد سامى على استخدام coercive power حتى يتم انجاز الاعمال
c. سامى مثال على telling leader.
d. يستخدم سامى referent power حتى يستطيع انجاز الاعمال

حدد العبارات الصحيحة و الخاطئة مما يلي :

١. طبقا لنموذج Fiedler الخاص بانماط القيادة المختلفة ، فانه يقترح ان فاعلية القائد تتوقف علي الرغبة و القدرة الخاصة بالمرؤوسين.[٢٢]

٢. يقيس The least-preferred coworker questionnaire هل القائد موجه بالمهمة taskام موجه بالعلاقات relationship.[٢٣]

٣. قام احد المديرين الذى يرأس فريق عمل مكون من عشرة افراد،و عندما سؤل عن احد اعضاء الفريق -الذى لم يكن سعيد بمستوى اداءه- فانه فضل ان يتحدث عن نواحى القوة التى يتمتع بها العضو و تجنب الحديث عن نواحى الضعف.هذا القائد يمكن وصفه بانه task -oriented leader[٢٤]

٤. أفترض Robert House ان القائد يستطيع ان يعدل و يغير من نمط القيادة المطبق حسب الموقف الذى يواجهه[٢٥]

٥. يمكن أعتبار نمط القيادة التى يطبقها Bill Gates of Microsoft حيث يُلهم الموظفين و يساعدهم علي تعزيز قدراتهم الابداعية انها نمط قيادة تحويلى transformational leader[٢٦]

٦. تعتبر Transactional and transformational leadership مدخلين لاتمام الاعمال و انجازها و لكنهم طرفى نقيض .[٢٧]

٧. charismatic leader القائد الذى يتمتع بكاريزما ، غالباً ينظر اليه على أعتبار انه يتمتع بدرجة عالية من الثقة بالنفس و قوة التاثير فى الاخريين[٢٨]

٨. أحد المهام التى تقع على عاتق قائد الفريق هو ان يكون قادر على حل المشاكل بشكل سريع و فعال[٢٩]

٩. عندما يقلد احد الاطفال (الاشبال) طريقة Cristiano Ronaldo فى لعب كرة القدم ، فان نوع القوة التى يتمتع بها النجم و يؤثر بها علي الطفل هى referent power.[٣٠]

١٠. اكثر عنص مهيمن و مؤثرعلي تحقيق credibility هو authority.[٣١]

١١. Legitimate power مرتبطة ارتباط وثيق بالوظيفة و المركز الذى يشغله القائد.[٣٢]

١٢. Legitimate power and authority وجهان لعملة واحدة.[٣٣]

١٣. Reward power هى تلك القوة التى تنشأ بسبب الخصائص الشخصية للقائد[٣٤]

١٤. Credibility is the degree to which followers perceive someone as honest, competent, and able to inspire.[٣٥]

١٥. Trust is the belief in the integrity, character, and ability of a leader.[٣٦]

---

[١] A

[٢] D

[٣] C

[٤] B

[٥] C

[٦] D

[٧] D

[٨] C

[٩] A

---

[١٠] **A**
[١١] **B**
[١٢] **B**
[١٣] **C**
[١٤] **D**
[١٥] **B**
[١٦] **D**
[١٧] **B**
[١٨] **C**
[١٩] **A**
[٢٠] **A**
[٢١] **B**
[٢٢] **خطأ**
[٢٣] **صحيحة**
[٢٤] **خطأ**
[٢٥] **صحيحة**
[٢٦] **صحيحة**
[٢٧] **خطأ**
[٢٨] **صحيحة**
[٢٩] **صحيحة**
[٣٠] **صحيحة**
[٣١] **خطأ**
[٣٢] **صحيحة**
[٣٣] **صحيحة**
[٣٤] **خطأ**
[٣٥] **صحيحة**
[٣٦] **صحيحة**

الفصل التاسع

مفهـــــوم الرقابـــــة

الأهداف :

يهدف هذا الفصل الى تحقيق ما يلى :

1. توضيح طبيعة و أهمية الرقابة
2. شرح الخطوات الثلاثة لمراحل العملية الرقابية
3. كيف يتم قياس اداء الافراد و اداء المنظمة
4. أدوات قياس الاداء المؤسسى
5. القضايا الحديثة المؤثرة فى العملية الرقابية

يتضمن هذا الفصل النقاط الرئيسية التالية :

1. مفهوم الرقابة و العلاقة بين الرقابة و التخطيط
2. مراحل العملية الرقابية
3. أنواع الرقابة و تشمل الرقابة علي اداء الأفراد و اداء منظمات الأعمال
4. مجالات الرقابة
5. التحديات الحديثة التى تواجه الرقابة

ترجع اهمية الرقابة الى انه ليس بالضرورة -فى الواقع العملى-ان يتم تحقيق كل ما تم وضعه فى الخطة، حيث تتعدد الاسباب التى قد تحول دون تطابق كل من المخطط و المحقق فعلياً و هذا ما يبرر أهمية القيام بالنشاط الرقابى الذى يعتبر اخر مرحلة من مراحل العملية الادارية، حيث يقع على عاتق المديرين ضرورة القيام بالملاحظة و المتابعة للتأكد من تحقيق الاهداف التى تم وضعها فى مرحلة التخطيط بكفاءة و فاعلية .ان

القيام بالنشاط الرقابى بشكل سليم يساعد المديرين على الاسباب الحقيقة التى أدت الى وجود فروق او اختلافات بين مستوى الاداء المخطط و بين مستوى الاداء الواقعى، و بالتالى يمكن علاج هذة الاسباب التى تعوق تحقيق الاهداف.

المقصود بمفهوم الرقابة و أهميتها

يعكس الواقع العملى العديد من الازمات و الكوارث التى تعرضت لها كثير من منظمات الاعمال في كافة بلدان العالم و التى كانت فى معظمها ترجع الى ضعف النشاط الرقابى اوعدم فاعليته . فعلى سبيل المثال تم رصد تسرب أشعاع ذرى فوق سطح الارض من أحد المخازن المخصصة لتخزين المخلفات تحت سطح الارض على أعماق كبيرة فى New Mexico وأكدت التحقيقات ان السبب فى حدوث ما سبق يرجع الى عدم فهم المديرين بكيفية التعامل و الرقابة على المخاطر. مثال اخر فى احد المعامل Disease Control Lab in Atlanta, Georgia لم يتم غلق الباب باحكام و لم يتم تتبع تدفق الهواء أدى الى أنتشار بعض الامراض المميتة كما تسبب الى خسائر فادحة فى المعمل سواء مادية او بشرية.

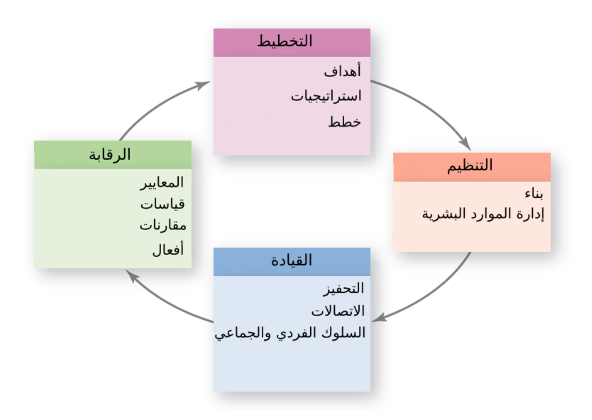
الرقابة هى مجموعة الخطوات و الاجراءات الخاصة بالمتابعة و المقارنة و تصحيح اخطاء الاداء المحقق. حيث يجب على كل مدير بصرف النظر عن مستواه فى الهيكل التنظيمى او تخصصه ، فلابد ان يقوم بعملية المتابعة و الملاحظة لمستوى الاداء الفعلى و مقارنته مع المعايير او الاهداف للتعرف على الانحرافات او الفروق بينهما و دراستها للوصول الى تصرفات علاجية تضمن عدم تكرار الانحرافات مرة اخرى. و من الجدير بالذكر ان الحاجة للقيام بعملية الرقابة ليس مقصوراً فقط على حالة وجود فجوات او اختلافات سلبية (الفعلى أقل من المستهدف) بل مطلوبة كذلك فى حالة القدرة علي تحقيق نتائج و مستويات للاداء تفوق الاهداف التى تم وضعها من قبل.

و تقاس فاعلية العملية الرقابية بمدى قدرتها على المساهمة فى تحقيق الاهداف سواء للعاملين او المديرين، فيذكر احد مغنى الروك David Lee Roth فى السيرة الذاتية له انه فى احدى الحفلات طلب عبوة كبيرة من M&Ms بشرط ان يتم التخلص من الحلوى

ذات اللـون البنـى، و يوضـح ان السـبب الحقيقـى وراء هـذا الطلـب الـذى قـد يبـدوا غريـب هولقياس درجة الدقة لدى المدير المسئول عن ادارة المسرح و العرض نظراً لان الفرقـة كانت تعتمد علـى اجهزة و الات موسيقية متطورة و معقدة تكنولوجياً فكـان الطلـب بمثابـة أختبار للاطمئنان علي قدرة الادارة على الرقابة الفعالة.

تكمُن أهمية الرقابة فى انها الوسيلة الوحيدة للتاكد من ان مايحدث فـى الواقع الفعلـى هـو مـا كـان مخطط لـه من قبل، و من ثم التعرف علـى مـا اذا تـم تحقيق الاهداف المخططـة مـن عدمه او ما هـى المعوقـات التـى تحـول دون ذلـك. و يمكن النظـر الـى قيمـة و فائدة الرقابة فـى ثـلاث مجـالات هـى :التخطـيط planning -تمكـين المـوظفيين empowering employees - حماية اماكن العمل protecting the workplace

ان علاقة الرقابة بالتخطيط تظهر بوضوح بالرجوع الى الفصل الخاص بـالتخطيط من هذا المرجع، حيث تمثل الاهداف الاتجـاه الـذى يسـير عليـه المـديرون و الموظفون علـى حـد السواء، الا ان وضـع الاهداف او قبولها لا يعنـى بالضـرورة ان الافعـال الواجب اتخاذهـا لتحقيـق الاهـداف أصـبحت مضـمونة الحـدوث، حيـث مـن خـلال القيـام بالعمليـة الرقابيـة بستطيع المـدير ان يقـف علـى أسـباب المعوقـات التـى تحـول دون تحقيـق الاهداف سـواء السـبب راجـع لخطـأ فـى الخطـة أو راجـع للتنفيـذ. لـذلك فـان الرقابـة تسـاعد فـى اتخـاذ الاجـراءات التصـحيحية و ربطهـا بعمليـة التخطيط كتغذيـة عكسية فـى العمليـة الاداريـة. و الشكل التالى رقم (١) يوضح ما سبق.



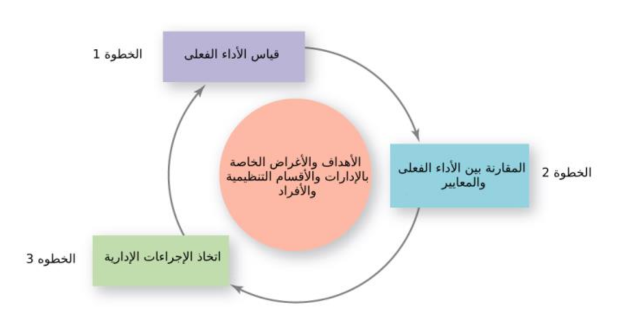
شكل رقم (١)

العلاقة بين الرقابة و التخطيط

و من هذا الشكل يتضح انه فى حالة عدم القيام بالرقابة فان ذلك يعنى عدم قدرة المدير للتعرف على مدى تحقق الاهداف المخططة و الموضوعة من قبل ، او ما هى التصرفات الواجب اتخاذها فى المستقبل .كما يلاحظ ايضا ان القائد الفعال هو الذى يحقق هدف تمكين الموظفين و اعطائهم الصلاحيات لاتخاذ العديد من القرارات كما سبق ذكره في فصل القيادة - و ان احد الاسباب التى تحول دون تمكين الموظفين هو خوف المدير من الفشل و الوقوع فى الاخطاء، و لكن نظام الرقابة الفعال يستطيع ان يساعد فى تمكين الموظفين من خلال الامداد بالمعلومات و التغذية العكسية عن مستوى الاداء و من ثم تقليل احتمالات حدوث الاخطاء و المشاكل.السبب الثالث لاهمية الرقابة خاص بحماية ممتلكات المنظمة و اماكن العمل نظراً لتزايد احتمالات حدوث من المخاطر و التهديدات مثل الاخطار المصاحبة للكوارث الطبيعية ، أزمات و فضائح مالية ،اشكال العنف المختلفة فى العمل ، الخلل و الاضطرابات فى نظم التوريد العالمى، اختراق أمن المعلومات ، اوحتى الهجمات الارهابية. و على المديرون يقع مسئولية حماية اصول و ممتلكات المنظمة اذا ما تعرضت لاى خطر يهددها. فالرقابة المحكمة و الخطط و الخطط البديلة من شأنها ان يساعد فى تقليل الاعطال التى يمكن ان تحدث فى العمل.

مراحل العملية الرقابية

تتمثل مراحل العملية الرقابية فى ثلاث مراحل أساسية هى : قياس مستوى الاداء الفعلى المحقق، مقارنته مع المعايير، ثم اتخاذ الاجراءات الواجبة لعلاج الانحراف بينهما كما هو موضح فى الشكل رقم (٢).



شكل رقم (٢)

مراحل العملية الرقابية

المرحلة الاولى: قياس الاداء الفعلى Measuring the Actual Performance

لتحديد ما هو مستوى الاداء الفعلى فيجب أولاً الحصول على المعلومات التى تفسر و توضح هذا الاداء المطلوب قياسه، لذلك فان اول خطوة هى القياس و هى تتضمن الاجابة على سؤالين هما : كيف سيتم القياس ؟ و ماذا سيتم قياسه؟

يوجد أربع وسائل للقياس يمكن الاعتماد عليهم للحصول على المعلومات المطلوبة ، او للاجابة على السؤال الاول(كيف سيتم القياس) و هذة الوسائل الاربعة هى: الملاحظة الشخصية – التقارير الاحصائية – التقارير الشفوية – التقارير المكتوبة.و الشكل رقم (٣) يوضح مزايا و عيوب كل وسيلة من الوسائل الاربعة.

و يتضح من الشكل ان كل وسيلة لها مزايا و عيوب و بالتالى يجب على المدير ان يقارن بين الوسائل و يختار الوسيلة التى تناسب الظروف و المتغيرات الموجودة فى الموقف، و ان كان يعكس الواقع ان فى أغلب الاحيان يعتمد المدير على أكثر من وسيلة من وسائل القياس حتى يحقق فائدة اكبر و درجة دقة و موضوعية أعلى.

ان الاجابة على السؤال الثانى (ماذا سيتم قياسه) تعتبر من الامور الصعبة ، حيث يتم تحديد ما هى المعاييرالمناسبة و التى سيتم قياسها و هذة العملية تتطلب حسن أختيار المعايير المرتبطة بشكل مباشر بمستوى الاداء ، لان لو تم اختيار المعايير بشكل خاطىء فان القياس لن يكون ذا قيمة على الاطلاق و بالتالى استحالة القيام بالعملية الرقابية بشكل صحيح و فعال.فعلي سببل المثال فان خدمة العملاء فى Office Depot تقاس بدرجة نظافة دورات المياه،حيث يرى المديران هناك علاقة قوية بين نظافة دورات المياه و بين مستوى الاداء لخدمة العملاء. و فى مواقف اخرى يمكن استخدام معاييررقابية فى معظم انواع منظمات الاعمال مثل معدل الغياب و معدل دوران العمالة لقياس درجة رضاء العاملين. كذلك تعتبر تكاليف من المعايير الاكثر استخداما للرقابة فى الواقع العملى.

و يجب ان يراعى الدقة عند أختيار المعيار الرقابى بحيث يكون مرتبط و مؤثر بشكل مباشر فى مستوى الاداء. فعلى سبيل المثال مدير محل Pizza يمكن ان يعتمد على عدد البيتزا التى تم تسليمها فى اليوم -الوقت المستغرق فى التوصيل للعميل فى المتوسط-عدد الوحدات التى تم ارجاعها للمحل مرة اخرى

	Benefits	Drawbacks
Personal Observations	• Get firsthand knowledge • Information isn't filtered • Intensive coverage of work activities	• Subject to personal biases • Time-consuming • Obtrusive
Statistical Reports	• Easy to visualize • Effective for showing relationships	• Provide limited information • Ignore subjective factors
Oral Reports	• Fast way to get information • Allow for verbal and nonverbal feedback	• Information is filtered • Information can't be documented
Written Reports	• Comprehensive • Formal • Easy to file and retrieve	• Take more time to prepare

شكل رقم (٣)

مقارنة الوسائل الاربعة لقياس الاداء

لذلك فان أختيار المعيار الرقابى يجب ان يعكس نوع الانشطة التى يتم ممارستها سواء كانت كمية او نوعية.

المرحلة الثانية : مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير

Comparing Actual Performance Against the Standard

تختص هذة المرحلة بمقارنة الاداء المحقق بالمعايير المستهدفة للتعرف على الاختلافات او الفروقات بينهما، و وجود الاختلافات من الامور المتوقع حدوثها و لكن من الاهمية بمكان ان يتم تحديد الحدود المقبولة لهذة الاختلافات كما هو موضح فى الشكل رقم (٥) ، حيث يتضح ان الحدود المسموحة و المقبولة للاختلاف – و التى تحددها الادارة - تكون فى الاتجاهين بمعنى هناك حدود مبقولة عليا و دنيا للاختلاف و اذا تعدى مستوى الاداء هذة الحدود فان علي الادارة ان تتخذ الاجراءات العلاجية لتصحيح الاختلافات التى هى المرحلة الثالثة من مراحل الرقابة.

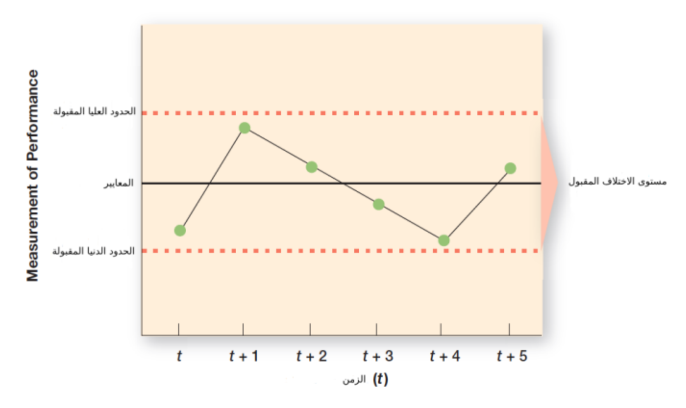
المرحلة الثالثة : اتخاذ الاجراءات التصحيحية Taking Managerial Action

عندما يحدث أختلافات تتعدى الحدود المسموح بها فيصبح على الادارة اتخاذ الاجراءات التى تنحصرفي ثلاث بدائل هى: عدم فعل شىء على الاطلاق- أو تعديل الاداء الفعلى – أو مراجعة المعايير.و نظراً لان البديل الاول واضح و لا يحتاج الى شرح فاننا سوف نوضح البديلين الاخرين .

- تعديل الاداء الفعلى Correct Actual Performance و لتوضيح هذة النقطة فان أفضل مثال على ذلك ما يفعله مدرب الفرق الرياضية الذى يتفهم جيداً اهمية تعديل سلوك و أداء الفريق أثناء المباريات اذا اقتضى الامر ذلك من خلال التوجيهات التى يعطيها الى اللاعبين أثناء المبارة. أما اذا كانت الاختلافات كبيرة و على مستوى الفريق ككل فان ذلك يطلب تعديلات جذرية اثناء التدريب و الاستعداد للمبارة التالية. و بناء على طبيعة المشكلة و حجمها

فان المدير يقرر ما هى التصرفات الواجب اتخاذها لعلاج و تصحيح مسار الاداء الفعلى، فعلى سبيل المثال قد يرى المدير ان سبب الاختلاف يرجع الى تدهوراداء الافراد و بالتالى قد يكون الاجراء التصحيحى هو اعطائهم برنامج تدريبى او تعديل فى نظام الحوافز او تغير فى نظم العمل. و من البديهى ان القيام بتحليل الانحرافات للوصول الى المشكلة و الاسباب الحقيقية التى ادت الى حدوث الانحرافات هى من صميم مسئوليات المدير الذى يقرر فى ضوء ما سبق ما هو الاجراء الواجب اتخاذه. و بعض المديرين يفضلوا اتخاذ اجراء تصحيحى فورى لعلاج المشكلة و لتعديل مسار الاداء الفعلى ليعود الى المسار الصحيح بشكل سريع، فى حين يفضل مديرون اخرون ان يعتمدوا على الاجراءات التصحيحية الاساسية التى تعتمد على أستغراق وقت فى التحليل للتعرف بدقة على كيف و لماذا حدثت المشكلة ثم بعد ذلك يقرر الاجراء التصحيحي المناسب ، و بالطبع فان الاختيار بين الاسلوبين يتوقف على العديد من المتغيرات المصاحبة للموقف و ان كان أهمها هو عامل الوقت.

- <u>مراجعة المعايير Revise The Standard</u> فى بعض الاحيان يحدث الانحراف كنتيجة لوجود خلل فى المعايير .



شكل رقم (٤)
الحدود المقبولة للاختلافات بين الاداء الفعلى و المعايير

بحيث قد تكون المعايير غير واقعية او معايير عالية جدا او منخفضة جدا، فى هذة الحالة فان الاجراء التصحيحى يكون مطلوب فى المعايير نفسها و ليس الاداء الفعلى . فمثلا اذا واجه المدير بوجود زيادة كبيرة في مستوى الاداء الفعلى عن المعايير و هذة الزيادة تحدث باسنمرار و بشكل متكرر، فان ذلك يستدعى من المدير ان يُراجع المعايير التى قد تكون سهلة الوصول اليها و تحقيقها بدون عناء الامر الذى يتطلب تعديلها و زيادتها بحيث تكون أعلى مما هى عليه الان. و العكس اذا ما كان الاداء الفعلى أقل بكثير من المعايير فان التصرف المنطقى هو تخفيض المعايير، الا انه فى مثل هذة الحالات يجب ان يتوخى المدير الحذر قبل ان يقرر تخفيض المعايير نظراً لانه من الشائع ان يضع العاملون اللوم على المعايير كمبرر لعدم الوصول اليها. لذلك اذا تأكد المدير من ان المعايير واقعية و عادلة و قابلة للوصول اليها فان الاجراء التصحيحى المطلوب تحسين أداء العاملين.

الرقابة على أداء الافراد و أداء منظمات الاعمال

Controlling for Organizational and Employee Performance

يقع على عاتق كل مدير فى كافة منظمات الاعمال القيام بالنشاط الرقابى سواء على الافراد او على المنظمات، لذلك فان ادارة أداء الافراد و أداء المنظمة ككل هومن ضمن مسئوليات طبقة الادارة فى جميع منظمات الاعمال على أختلاف اشكلها ونوع النشاط الذى تقوم به. بداية لابد ان نحدد ما هو المقصود بالاداء المؤسسى Organizational Performance أو الاداء التنظيمى.يمكن تعريف الاداء على انه النتيجة النهائية المترتبة على القيام بنشاط محدد، مثال على ذلك القيام بالتدريب لاحد الرياضين قبل الدخول فى مسابقة للجرى، او البروفات التى تقوم بها فرقة موسيقية قبل العزف فى احدى الحفلات، اوالاستذاكر بجدية قبل دخول الامتحان. ويهتم المديرون بالاداء التنظيمى الذى يمثل النتائج المتراكمة و الناتجة عن جميع الانشطة التى قامت بها المنظمة ككل.و هذا التعريف على الرغم من انه يعتبر متعدد الاوجه الا انه يجب على المديرين تحديد و فهم الاسباب التى ساهمت فى تحقيق هذا الاداء المؤسسى.

مقاييس الاداء التنظيمى Measures of Organizational Performance

يجب على كل مدير ان يحدد اولا ما هى المقاييس التى سيتم الاعتماد عليها التى سوف تُمده بالمعلومات عن مستوى الاداء التنظيمى، و بالطبع تختلف المقاييس باختلاف نوع الانشطة التى تمارسها منظمات الاعمال المختلفة الا ان أكثرهم انتشاراً فى الواقع العملى هى الانتاجية التنظيمية organizational productivity - الفاعلية التنظيمية organizational effectiveness – تصنيفات الصناعة industry rankings.

الانتاجية التنظيمية يقصد بالانتاجية ناتج قسمة كمية الانتاج من السلع و الخدمات مقسوما على كمية عناصر المدخلات التى انتجت المخرجات. تسعى المنظمات و الافراد الى تحسين الانتاجية باستمرارمن خلال تعظيم كمية المخرجات باستخدام أقل كمية من عناصر المدخلات. عادة ما يتم قياس المخرجات من خلال رقم ايرادات المبيعات لمنتجات المنظمة و هى تساوى حاصل ضرب عدد الوحدات المباعة مضروب فى سعر بيع الوحدة الواحدة، في حين تقاس عناصرالمدخلات من خلال التكاليف الحصول علي المدخلات وتكاليف تحويلها الى عناصر المخرجات. ان تعظيم الانتاجية هى من صميم مسئولية طبقة الادارة فى منظمات الاعمال و أسهل الطرق لذلك هو زيادة اسعار بيع المنتجات الا انه فى ظل المنافسة العالمية اصبح هذا البديل غير ممكن و بذلك يبقى الطريق الوحيد امام الادارة لزيادة الانتاجية هو تقليل تكاليف عناصر المدخلات و ذلك من خلال الاهتمام بتحقيق الكفاءة و الفاعلية عند اداء الاعمال المختلفة.

الفاعلية التنظيمية يقاس بها مدى قدرة المنظمة على وضع الاهداف التنظيمية بطريقة صحيحة و كيفية تحقيق هذة الاهداف، و هى تمثل الاساس لكافة الاعمال و المهام التى يقوم بها المديرمثل رسم الاستراتيجيات و تقسيم العمل و تخصيصه على الموظفين (عبء العمل) و فى نفس الوقت تمثل الفاعلية الهدف من اتخاذ القرارات الادارية المختلفة .

تصنيفات الصناعة هى من الطرق المنتشرة التى يمكن الاعتماد عليها لقياس الاداء التنظيمى للمنظمة ككل، حيث يتم مقارنة المنظمة بباقى المنظمات الاخرى التى تنتمى لنفس الصناعة و تختلف التصنيفات و تتعدد باختلاف المقياس الذى تم الاعتماد عليه

للتصنيف، فمثلا تصنيف Fortune الخاص بتحديد أفضل منظمة أعمال يمكن العمل بها يتم بناء على أجابات الالاف من الموظفين على قائمة اسئلة مخصصة لهذا الغرض ، وقد تم اختيار الموظفين بشكل عشوائى، و كذلك قائمة أستقصاء موجه الى المديرين للتعرف على ملامح الثقافة التنظيمية. مثل هذة التصنيفات تساعد المديرين و غيرهم على اعطاء مؤشرات للاداء التنظيمى للمنظمة مقارنة بالمنظمات الاخرى الامر الذى يساعد المديرين على اتخاذ القرارات المستقبلية.

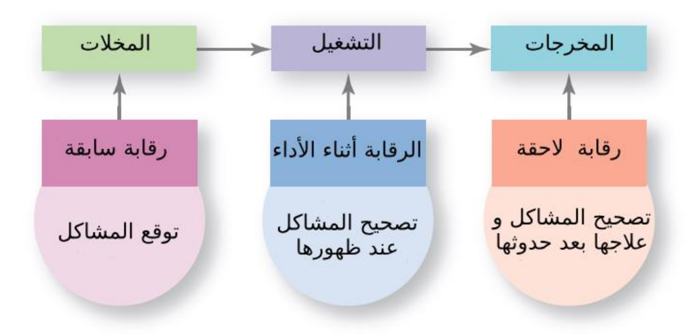
الرقابة على أداء الموظفين Controlling for Employee Performance

يختص المديرون بالرقابة على اداء الافراد العاملين للتاكد من ان ادائهم بالكم و الكيف المطلوب لتحقيق الاهداف التنظيمية، و يتم ذلك من خلال قياس الاداء الفعلى ثم مقارنته مع المعايير ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية او العلاجية اذا لزم الامر ذلك، و هنا تاتى نقطة هامة هى ضرورة اعطاء الموظفين معلومات مرتدة عن نتائج تقييم الاداء لهم فى شكل التغذية العكسية لهؤلاء العاملين لكى يتعرفوا على مدى نجاحهم فى تحقيق مستوى الاداء المستهدف او للتعرف على نقاط الضعف لتلافيها فى المستقبل. كما يجب على المديران يكون على كامل الاستعداد التام لاتخاذ الاجراءات التأديبية لارغام العاملين بالالتزام بالمعايير و اللوائح الخاصة بسير العمل بما يتوافق مع سياسة المنظمة ، حيث يمكن الاعتماد على الاجراءات التأديبية كوسيلة رقابية و ايضا كوسيلة من الوسائل و الاجراءات التصحيحية.

أدوات قياس الاداء التنظيمى Tools for Measuring Organizational Performance

يحتاج المديرين الى الادوات و الوسائل المناسبة لمتابعة و قياس الاداء التنظيمى للمنظمة ككل، و يستطيع المديرون ان يقوموا بالرقابة قبل البدء فى القيام بالانشطة او اثناء القيام بالانشطة او بعد الانتهاء من اداء الانشطة. الطريقة الاولى يطلق عليها feedforward control - و الطريقة الثانية يطلق عليها concurrent control – و الثالثة تسمى feedback control

و الشكل رقم (٥) يوضح ما سبق . تعتبر الطريقة الاولى من اكثر طرق الرقابة تفضيلاً حيث انها تمنع حدوث المشاكل قبل ان تبدأ، مثل الرقابة على غرف الطوارىء فى المستشفيات من خلال وضع برتوكول و نظام رقابى دقيق قبل أستخدام حجرة الطوارىء للتأكد من عدم وجود أخطاء سواء فيما يتعلق بالاجهزة او التعقيم او المعدات الطبية او الافراد المخصص لهم التعامل مع الحالات الطارئة المختلفة ، لان وجود أى خلل بسيط سيؤدى الى كارثة طبية فى ER. مثال اخر عندما فتح McDonald's اول مطعم فى Moscow قام بارسال فريق من الخبراء فى quality control لمساعدة المزارعين الروس لتعريفهم على كيفية زراعة البطاطس ذات الجودة العالية ، و كذلك تعريف الخبازين كيف يتم خبز العيش بجودة عالية.و السبب فى ذلك يرجع الى اهتمام الشركة بتحقيق أعلى مستويات الجودة بصرف النظر عن الموقع الجغرافى.و هناك مثال اخر عن الرقابة السابقة و هو ما تقوم به كافة شركات خطوط الطيران من الرقابة على برامج الصيانة على الطائرة ككل قبل الاقلاع بفترة كافية، مثل هذة البرامج مصممة بغرض الكشف على الاخطاء و علاجها حتى تتلافى وقوع الازمات و الكوارث.



شكل رقم (٥)

انواع الرقابة المختلفة

ان هذا النوع من الرقابة مبنى على أساس اتخاذ الاجراءات الادارية قبل حدوث المشكلة، و بالتالى يمكن منع وقوع المشاكل بدلا من علاج الاضرار(منتجات منخفضة الجودة – فقد عملاء – انخفاض العائد)التى يمكن ان تنتج فى حالة حدوث المشكلة الا ان هذا النوع من الرقابة يتطلب وجود معلومات دقيقة والحصول عليها فى الوقت المناسب حتى يمكن القيام بها بشكل صحيح، لذلك اذا لم تتوفر الشروط السابق ذكرها فان المديرون يضطروا ان يطبقوا النوعين الاخرين من الرقابة.

تركز الطريقة الثانية -كما هو واضح من أسمها- على الرقابة اثناء اداء الانشطة ومهام العمل المختلفة . فعلي سبيل المثال مدير ادارة المنتجات التجارية director of business product management فى Google و فريق العمل الذى يرأسه يركزوا بشكل قوى جدا على احدى المنتجات العالية الربحية و هى الاعلانات اونلين online ads حيث يراقبوا the number of searches and clicks, the rate at which users click on ads, the revenue this generates و كل ذلك يتم تسجيلة علي مستوى كل ساعة ، و مقارنة الارقام بالارقام المحققة فى الاسابيع الماضية للتعرف على اتجاه الارباح و المشاكل التى قد تقلل منها و بالتالى اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة لتصحيح المسار.مثال اخرلهذا النوع الرقابى هو الاشراف المباشر direct supervision الذى يطلق عليه احيانا مصطلح management by walking around حيث يتواجد المدير فى نفس منطقة العمل و يحدث تفاعل مباشر بين المدير و المرؤوسين و يتم القيام بالانشطة الرقابية فى هذه الاثناء. فعلى سبيل المثال قام رئيس مجلس الادارة فى احدى المؤسسات بالاستغناء عن مكتبه الضخم الواسع ليحل بدلا منه بتربيزة اجتماعات فى نفس اماكن تواجد المرؤوسين حتى يكون متاح التفاعل معهم و مناقشة القضايا المختلفة فى اى وقت. و رئيس مجلس ادارة شركة اخرى كان يخصص جزىء كبير من ساعات العمل للتحدث مع الموظفين و الذهاب اليهم فى مواقع العمل المختلفة. ان الواقع العملى يوضح ان اكثر طبقات الادارة استخداما لهذا الاسلوب هى طبقة الادارة المباشرة حيث يستطيعوا ان يصححوا الاخطاء و يعالجوا المشاكل قبل ان تستفحل(تتضخم الاضرار) و يصبح العلاج يتطلب انفاق اموال ضخمة.

الاسلوب الثالث هو أكثر الطرق الرقابية شيوعاً ، حيث يتم القيام بالانشطة الرقابية بعد وقوع المشكلة و حدوث الاضرار المصاحبة لذلك، مثل قيام احد المصانع بفحص عينة من الوحدات التامة الصنع و اكتشاف انها وحدات معيبة. و يعاب على هذا الاسلوب الرقابى ان الرقابة تبدأ بعد وقوع المشكلة و اى اجراءات علاجية فانها تكون للمستقبل بمعنى انه لا يجوز علاج المشكلة التى تمت بالفعل، الا انه فى بعض الحالات يجب اتباع هذا الاسلوب مثل الرقابة المالية الذى يعتبر الاسلوب الوحيد الذى يمكن الاعتماد عليه. و هنالك بعض المزايا الاخرى لهذة الطريقة حيث انها تُمد المديرين بالمعلومات المفيدة عن مدى فاعلية الانشطة التى تمت تحت مظلة التخطيط ، حيث ظهور اختلافات طفيفة بين الاداء الفعلى و المعايير المحددة فى الخطة يعطى مؤشر الى ان التخطيط بصفة عامة تم بشكل سليم، و اذا كان الاختلاف جوهرى فان ذلك يشير الى ضرورة اعادة النظر فى الخطة و وضع خطط جديدة. الميزة الاخرى هى ان التغذية العكسية يمكن ان تزيد من التحفييز و الدافعية للعاملين و المرؤوسين حيث تعطى لهم مؤشرات عن مدى تقدمهم فى الانجاز و تحقيق الاهداف.

الرقابة المالية Financial Control

مما لا شك فيه ان جميع منظمات الاعمال تسعى الى تحقيق الارباح ، و للوصول الى هذا الهدف فانه يجب القيام بالرقابة المالية مثل ضرورة القيام بتحليل قائمة الدخل الربع سنوية فيما يتعلق بالمصروفات الضخمة، كذلك يجب القيام بحساب النسب المالية للتاكد من توافر السيولة النقدية الكافية لدفع النفقات الجارية، وللتاكد من ان مستويات المديونية لم تصل الى مستويات عالية او للتاكد من حسن استخدام الاصول بشكل فعال. يعتمد المديرين على العديد من المقايس المالية التقليدية مثل تحليل النسب المالية و تحليل الموازنة ، و الشكل رقم (٦) يوضح ملخص لاهم النسب المالية

Objective	Ratio	Calculation	Meaning
Liquidity	Current ratio	Current assets / Current liabilities	Tests the organization's ability to meet short-term obligations
	Acid test	Current assets less inventories / Current liabilities	Tests liquidity more accurately when inventories turn over slowly or are difficult to sell
Leverage	Debt to assets	Total debt / Total assets	The higher the ratio, the more leveraged the organization
	Times interest earned	Profits before interest and taxes / Total interest charges	Measures how many times the organization is able to meet its interest expenses
Activity	Inventory turnover	Sales / Inventory	The higher the ratio, the more efficiently inventory assets are used
	Total asset turnover	Sales / Total assets	The fewer assets used to achieve a given level of sales, the more efficiently management uses the organization's total assets
Profitability	Profit margin on sales	Net profit after taxes / Total sales	Identifies the profits that are generated
	Return on investment	Net profit after taxes / Total assets	Measures the efficiency of assets to generate profits

شكل رقم (٦)

النسب المالية الاكثر أستخداماً

ومن الملاحظ ان هذة النسب المالية منبثقة من المعلومات الموجودة فى مستندين أساسين هما balance sheet and income statement الميزاية و قائمة الدخل. ويتضح لنا ايضا ان المديرين يعتمدوا على هذة النسب المالية كوسيلة للرقابة الداخلية. كذلك يمكن الاعتماد على الموازنات كوسيلة رقابية حيث تعطى معايير كمية يمكن الاعتماد عليها فى العمليات الرقابية المختلفة.

الرقابة على المعلومات Information Control

نظراً لاننا نعيش الان فى عصر المعلومات و البيانات الضخمة بالاضافة الى التطورات التكنولوجية الحديثة و سيطرة الانترنت على ادارة منظمات الاعمال ، فان الحاجة الى الرقابة على البيانات و المعلومات أصبحت من الضروريات لهذا العصر، و المتتبع للجرائم الالكترونية و اثارها التدميرية و الاضرار الجسيمة سواء على منظمات الاعمال او الافراد سيرى ان الرقابة على أمن المعلومات من المهام الاستراتيجية فى معظم منظمات الاعمال . فعلى سبيل المثال فى اواخر عام ٢٠١٣ واجهت مؤسسة Target باختراق ضخم للبيانات من قبل مجرمى الانترنت و تطلب مجهود و انفاق مبالغ ضخمة

لمدة ستة أشهر حتى يمكن علاج الفوضى فى البيانات التى احدثها المجرمين .ايضا قام مجرمى الانترنت بمحاولة اختراقGoogle و ٣٤ شركة اخرى بهدف سرقة البيانات و المعلومات و الاستفادة منها. كذلك حدث العديد من حالات سرقة بيانات credit card لملايين من الافراد المسجل بياناتهم فى Heartland Payment Systems . ايضا اعلنت American Express ان قد تم أختراق موقعها الرسمى . كذلك قام احد الافراد الذى كان يعمل فى Goldman Sachs بسرقة أحد البرامج قبل ان يترك العمل لاستخدامه للاضرار بالشركة فى بورصة الاوراق المالية .

يتعامل المديرون مع الرقابة على المعلومات بطريقتين هما :أولاً :كوسيلة رقابية تساعدهم للرقابة على الانشطة التنظيمية الاخرى، وثانياً : كمجال تنظيمى يحتاج الى ممارسة النشاط الرقابى عليه.

ففى الحالة الاولى يتم الاعتماد على البيانات و المعلومات فى كل مرحلة من مراحل العملية الرقابية حيث يحتاج المدير الى المعلومات الصحيحة فى الوقت المناسب و بالشكل المناسبحتى يستطيع ان يراقب الانشطة التنظيمية و يقيس مستوى الاداء. فعند قياس مستوى الاداء الفعلى يحتاج المديرين الى المعلومات التى تعكس ما حدث بالفعل فى المجالات المختلفة ، كذلك يحتاج المدير الى معلومات عن المعايير المختلفة حتى يستطيع ان يقوم بعمل المقارنة بينهما كما يحتاج ايضا الى المعلومات للحكم على الاختلافات من حيث قبولها او عدم قبولها و كذلك لاتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة. و بالتالى فان المدير يعتمد اعتمادا كليا على المعلومات فى كل مراحل العملية الرقابية. و من الجدير بالذكر ان معظم المعلومات التى يعتمد عليها للقيام بالرقابة تاتى مما يسمى بنظم المعلومات الادارية (MIS) Management Information Systems التى تقوم بتجميع البيانات الخام من جهات عديدة ثم تقوم بتحليلها و تشغيلها لكى تتحول الى معلومات تساعد المديرين فى كافة الادارات و الاقسام و المستويات المختلفة فى المنظمة و يمكن الاعتماد عليها.

و في الحالة الثانية فان المعلومات تصبح احدى المجالات التنظيمية التى تحتاج الى نشاط رقابى عليها مثلها مثل باقى المجالات الاخرى. و تشير الابحاث و الاحصائيات الى ان ٦٠% من منظمات الاعمال قد واجهت باختراق للبيانات الخاصة بها فى العام الماضى وحده لذلك يجب الاهتمام بسرية المعلومات و الاحتفاظ بها فى اماكن امنة و الرقابة عليها . وتتعدد مثل هذة الاجراءات الرقابية مثل data encryption تشفيير البيانات – او system firewalls جدران الحماية للنظام – data back-ups نسخ البيانات الاحتياطى. و تكمن الخطورة فى ان المشكلة قد تتواجد بشكل خفى فى اماكن فير متوقعة مثل blogs, search engines, and Twitter accounts. فعلى سبيل المثال المعلومات الخاصة ببنود المصروفات الشهرية و مرتبات الموظفين العاملين فى National Speleogical Society's وجدت منشورة على موقع الشركة و يمكن الوصول اليها من خلال عمل بحث على Google. ان الاجهزة الحديثة مثل tablet, laptop computers, smartphones and even RFID (radio-frequency identification) عرضة بشكل كبير للتعرض الى الفيروسات و الاختراق و اعمال القرصانة الالكترونية ، لذلك من الضرورى ان يتم القيام بالرقابة على المعلومات بشكل دورى للتاكد من القيام بالتصرفات الوقائية و ذلك لحماية المعلومات الهامة و الخاصة بالمنظمة.

<u>بطاقة الاداء المتوازن Balanced Scorecard</u> يعتمد هذا الاسلوب على فكرة قياس الاداء الكلى للمنظمة ليس بالتركيز على الاداء المالى فقط بل على أربع مجالات تؤثر معا على أحداث الاداء التنظيمى وهى : -Financial – Customers – Internal Process and people/ innovation/growth assets

و بالتالى يجب على المدير ان يضع أهداف لكل مجال من المجالات الاربع السابق ذكرها ثم يقوم بالقياس لمستوى الاداء الحقيقى ثم المقارنة للتاكد من تحقيق الاهداف المرغوب فيها. مع الوضع فى الاعتبار ان بطاقة الاداء المتوازن تعتبر وسيلة لمساعدة المديرين للتركيز بشكل أكبر على المجالات التى تقود النجاح فى تحقيق الاستراتيجية التى تبنتها المنظمة . فعلى سبيل المثال اذا كانت الاستراتيجية تركز على المستهلكين او العملاء

customer- centered فان المجـال الخـاص بـالمسـتهلكين سـوف يحظـى بـاهتمـام اكبـر مـن المجـالات الثلاثـة الاخـرى و لكـن بمـا ان بطـاقـة الاداء المتـوازن لا تركـز فقط علـى قيـاس مجـال واحد فقط حيث ان كـل مجـال يـؤثر فـى المجـالات الثلاثـة الاخـرى و بـالتـالى يكـون الاداء النهائى هو محصلة الاربـع مجـالات مـع بعضـهم البعض .فعلـى سبيل المثـال شـركة IBM Services in Houston قـامـوا برسم الاستراتيجية التـى تسـتهدف تحقيق الأشـباع للمستهلكين و العمـلاء ، و بـالتـالى قـامـوا بانشـاء بطـاقـة الاداء المتـوازن التـى تركـز علـى مجـال العمـلاء فـى حـين المجـالات الثلاثـة الاخـرى (الماليـة- عمليـات التشـغيل الداخليـة- الافراد و الابتكار و النمو) تدعم و تساعد المجال الاساسى (العمـلاء) للاستراتيجية بحيث ان العمليـات الداخليـة هـى جـزىء مـن نشـاط الاعمـال الـذى يسـتهدف سـرعة الاسـتجابة للعملاء فى الوقت و بـالطريقة المناسبة ، كما ان مجـال الابتكـار و التعليم فـى غايـة الاهميـة حيث ان ما تقوم المنظمة ببيعه لعملائها هوفى حقيقة الامـر خبـرة الخبـراء المتخصصـين ، و اخيراً فان نجاح المنظمة فى كل ما سبق سوف ينعكس بـالضرورة علـى المجـال الرابـع و هو الجوانب المالية للمنظمة.

قياس أفضل الممارسات Benchmarking of Best Practices

تعتبـر Cleveland Clinic مـن أشـهر المستشـفيات التـى تقـدم العـلاج الطبـى فـى العـالم وهـى مـن أفضـل top-ranked الامـاكن التـى تقـدم عـلاج لامـراض القلـب التـى تجـذب المرضـى مـن كـل انحـاء العـالم، و لكـن مـن النـواحى الغيـر معروفـة انهـا تعتبـر مثـال جيد لتطبيق مبدأ التكلفـة الفعالـة a model of cost-effective health care . ان المديرين فـى منظمـات الاعمـال التـى تقـدم خـدمات مثـل العـلاج الطبـى -التعليـم- و الخـدمات الماليـة أدركوا متاخراً بعض الشـىء أهميـة و فوائد Benchmarking حيث يـتم البحث عـن أفضـل الممارسات التى يقوم بهـا المنافسين او غيـر المنافسين التـى جعلـتهم يحققوا تفوق و نجـاح ملحـوظ فــى الاداء الفعلــى، و مــن الاهميــة بمكــان ان يــتم تحديــد مــا هــى المعــايير benchmarks التـى سـيتم الاعتمـاد عليهـا للقيـاس و المقارنـة. فقد قـدمت -علـي سـبيل المثـال- American Medical Association أكثـر مـن ١٠٠ معيـار لـلاداء فـى مجـال العناية الطبية .كما أعتمد رئيس مجلس ادارة شركة Nissan علـى الممارسـات الناجحـة فـى

الشراء و النقل و التخزين التى تقوم بها Walmart كمعايير يعتمد عليها. كذلك قلدت شركة Target Corporation ممارسات شركة Amazon فيما يتعلق online offerings مثل تكرار التسليم و الشحن بلا مقابل وخصومات للأعضاء.

ان جوهرهذا الاسلوب هو التعلم من الاخريين من خلال ملاحظة و قياس الاداء التنظيمى ، و يمكن الاعتماد عليه للتعرف على الفرق بين أداء المنظمة والمنظمات الناجحة و من ثم القدرة على تحديد المجالات التى تحتاج الى تحسين و تطوير حتى يمكن الوصول الى مستويات الاداء للمنظمات الناجحة.و فى بعض الاحيان فان أفضل الممارسات قد تكون من داخل المنظمة نفسها و لكن فى ادارة او قسم اخر، و كل المطلوب هو مشاركة هذة الممارسات الناجحة على مستوى المنظمة ككل، أحد الاساليب المفيدة فى هذا المجال هى صناديق الاقتراحات التى يقدمها الموظفين العاملين فى نفس المنظمة. و فى ظل البيئة الحالية فعلى منظمات الاعمال التى تسعى الى تحقيق مستويات عالية الاداء الا تتجاهل مصدر هام (المقترحات) للحصول على معلومات مفيدة و ذات قيمة من داخل المنظمة نفسها.

القضايا و التحديات الحديثة المتعلقة بالرقابة Contemporary Issues in Control

تتعدد حالياً القضايا المؤثرة على العملية الرقابية نظرا للمتغيرات المختلفة التى يجب ان تراعى ،الا انه سوف يتم دراسة أربع قضايا جوهرية من حيث الاثر على الرقابية و هى:

- الأختلافات الثقافية Cross-Cultural Differences
- النواحى المرتبطة باماكن العمل Workplace Concerns
- التفاعل مع العملاء و المستهلكين Customer Interaction
- حوكمة الشركات Corporate Governance

أ

لأختلافات الثقافية

نظراً لان منظمات الاعمال أصبحت منتشرة جغرافيا و معظمها يتعامل مع بلدان مختلفة و مناطق عديدة من الكورة الارضية، فان أساليب الرقابة التقليدية لم تعد مناسبة الان ، حيث يجب تغيير و تعديل الاساليب الرقابية باختلاف الدول و الثقافات السائدة فيها. و ان هذا الاختلاف سينعكس على كلا من طرق القياس و كذلك الاجراءات التصحيحية المناسبة . ففى معظم المنظمات العالمية تجد الادارة - فى الدولة الأم - صعوبة فى القيام بالرقابة على العمليات التى تتم فى الدول الاجنبية بسبب بُعد المسافة جغرافياُ و صعوبة الملاحظة بشكل مباشر على العمل.و تلجأ معظم منظمات الاعمال الى الاعتماد على الاساليب الرسمية فى الرقابة مثل الاعتماد على التقارير الرسمية التفصيلية التى يتم ارسالها من خلال البريد الالكترونى. كذلك يلاحظ أثر الاختلاف بين التطور التكنولوجى بين الدول على اساليب الرقابة المستخدمة ، حيث غالباً ما تعتمد الادارة فى الدول المتقدمة تكنولوجيا على وسائل رقابية غير مباشرة مثل computer-generated reports بالاضافة الى standardized rules و الملاحظة المباشرة للتاكد من ان سير العمل يسير حسب المخطط له. و فى الدول الاقل تقدم تكنولوجى فان المديرون يعتمدوا بشكا أكبر على الملاحظة المباشرة و الاعتماد على مركزية اتخاذ القرارات بشكل كبير كوسيلة من الوسائل الرقابية.

يواجه المديرين فى الدول الاجنبية بضرورة التعرف جيدا على القيود و الملابسات المرتبطة بدراسة و التحقيق فى الشكاوى واتخاذ الاجراءات التصحيحية. حيث قد توجد قوانين فى دول معينة تمنع أغلاق المصانع او تسريح العمالة او تحصيل اموال من الدولة او احضار فريق من طبقة الادارة من خارج الدولة.

جمع البيانات و المعلومات من التحديات الاخرى التى تواجه الادارة فى المنظمات العالمية ، حيث ان الاحتياج الى المعلومات شىء ضرورى لاتمام عملية القياس و المقارنة الرقابية.فعلى سبيل المثال للمقارنة بين أنتاج مصنعين احدهما فى Cambodia و الاخر فى Scotland و من البديهى ان المصنع الموجود فى دولة Cambodia

سيكون كثيف العمالة labor intensive مقارنة بالمصنع الاخر و ذلك للاستفادة من رخص الايدى العاملة هناك، مثل هذا الأختلاف سيزيد من صعوبة المقارنة بين الدولتين فيما يتعلق بتكلفة العمالة للوحدة الواحدة من المنتجات الكاملة الصنع.

و أخيراً فان منظمات الاعمال العالمية تحتاج الى تطبيق نظم رقابية لحماية العاملين و أصول المنظمة فى اوقات حدوث الاضطرابات والكوارث الطبيعية . فعندما ضرب زلزال تسونامى اليابان earthquake/ tsunami فى مارس عام ٢٠١١ فان جميع الشركات اندفعت الى تطبيق خطط ادارة الكوارث و الازمات. كما قامت العديد من منظمات الاعمال التى تعمل فى منطقة الشرق الاوسط بسرعة تنفيذ خطط الاخلاء للموظفين و العاملين أثناء ثورات الربيع العربى، حيث يجب على الادارة العمل على حماية الافراد و الممتلكات باقصى سرعة أثناء حدوث الازمات او الكوارث و الاضطرابات السياسية المختلفة.

النواحى و الأعتبارات المرتبطة باماكن العمل

يوجد العديد من الامورو الأعتبارات الوثيقة الصلة باماكن اداء العمل و التى يجب مراعتها عند القيام بالنشاط الرقابى، حيث اصدرت the Chartered Management Institute تقرير يفيد ان الانتاجية انخفضت اثناء الشهر الذى تم فيه World Cup games الى ما يعادل بليون جنية استرلينى فى بريطانيا وحدها اى ما يعادل 1.45 ($ billion) . و فى الولايات المتحدة انخفضت الانتاجية بما يعادل ($) 1.8 billion أثناء March Madness و ذلك فى الاسبوع الاول فقط من المسابقة.ان الامثلة السابقة توضح ظهور أعتبارات جديدة و تحديات تواجه الادارة عند القيام بالانشطة الرقابية لم تكن موجودة من قبل،فمثلا مراقبة سلوك الموظفين لاستخدامهم للكمبيوتر أثناء العمل بهدف حماية المنظمة من التصرفات السلبية من جانب الموظفين التى قد تتسبب فى كثير من الاضرار، فيجب على المديرين ان يقوموا بالرقابة للتأكد من ان العمل يسير بالكفاءة و الفاعلية كما مخطط لها. و تتضمن هذه الاعتبارات (workplace privacy- employee theft) الخصوصية فى العمل و السرقات التى يقوم بها الموظفون.

- **درجة الخصوصية فى العمل Workplace Privacy**

قد يعتقد البعض منا انه يتمتع بقدر من الخصوصية بحيث لا يُسمح للادارة ان تتبع بعض الجوانب الشخصية الخاصة بالموظف ، الا ان هذا الاعتقاد غير صحيح ، حيث تقوم الادارة فى معظم منظمات الاعمال -لان ذلك من حقها- بقراءة البريد اللكترونى الخاص بالموظفين حتى الذى مكتوب عليه شخصى او خاص ، تسجل المكالمات التليفونية ،مراقبة العمل من خلال الكمبيوتر ،تخزين و تصفح الملفات الموجودة على الكمبيوتر، مراقبة الموظفين حتى فى دورات المياه او اثناء استخدام وسائل النقل الخاصة بالمنظمة. و مثل هذة التصرفات شائعة الاستخدام بدليل انه تم فصل ٢٦% من الموظفين بسبب سوء استخدام البريد الالكترونى، و ٢٦% اخرى من الموظفين بسبب سوء استخدام الانترنت، و ٦% تم فصلهم بسبب عدم استخدام التليفون بشكل لائق ، ٤% بسبب سوء استخدام الرسائل الفورية، و ٣% بسبب الرسائل النصية الغير مقبولة . و السبب فى ان منظمات الاعمال لها الحق فيما سبق هو ان الموظفين تم تعينهم من اجل القيام بالاعمال التى تحددها وظائفهم و ليس بهدف قيام الموظف بتصفح النت او متابعة اسعار البورصة او شراء اشياء شخصية له او لاسرته او متابعة الفيديوهات او اللعب video gamesأثناء ساعات العمل و فى اماكن العمل.فقد تم حساب الخسارة التى تتحملها منظات الاعمال نتيجة التصفح أثناء العمل on-the-job Web surfing الى ما يقرب الى بليون دولار تكلفة الاعمال الضائعة فى أسبوع واحد سنوياً (انخفاض فى الانتاجية) . و قد أكدت الاحصائيات ان ٨٧% من الموظفين فى الولايات المتحدة الامريكية يشاهدوا مواقع على الانترنت ليس لها أى علاقة بالعمل أثناء العمل ، و ان نصفهم تقريبا يقوم بالتصفح لمواقع خاصة باهتماماتهم الشخصية يوميا. و لقد أصبحت مشكلة مشاهدة الفيديوهات أثناء العمل من المشاكل الخطيرة نظرا لتزايد ضياع وقت الموظفين و ايضا لاستنزاف طاقة شبكات الحاسب و زيادة التحميل عليها و أستخدمها فى غير العمل . أيضا لمنظمات الاعمال الحق فيما سبق بسبب خوف ادارة المنظمات ان تقع تحت طائلة القانون و رفع دعاوى قضائية ضد المنظمة تكلفها خسائر مادية و

معنوية باهظة. فمثلا قيام الادارة بتتبع البريد الالكترونى للموظفين و كيفية استخدمهم له يرجع الى الخوف من جعل بيئة العمل بيئة معادية (hostile workplace environment) بسبب الرسائل العدائية العنيفة التى يمكن ان يرسلها الموظفين او تداول صور غير أخلاقية بين الموظفين عبر شاشات الكمبيوتر الخاصة بالمنظمة. الخوف من الوقوع فى مشاكل (sexual or racial) يعاقب عليها القانون يدفع منظمات الاعمال الى الاحتفاظ بنسخ من البريد الالكترونى و بالتالى تستطيع المنظمة اتخاذ الاجراءات و التصرف بسرعة كافية للحيلولة دون التعرض الى المسألة القانونية.و أخيرا فان على الادارة ان تتأكد من عدم تسريب اى معلومات أو أسرار خاصة بالمنظمة لذلك بالاضافة لما سبق فان الادارة تقوم بمراقبة الرسائل المختلفة التى يتم أرسالها من خلال التليفون المحمول و منع أستخدام الكاميرا فى اماكن العمل، على المديرين ان يتاكدوا تمام التاكد انه لم يحدث تسريب لاى معلومة- حتى بدون قصد -لاى طرف قد يستخدم المعلومات لاحداث الاضرار المختلفة للمنظمة سواء الاضرار المادية او المعنوية.مث هذة الاجراءات السابق شرحها يجب ان يتم ذكرها فى السياسات الخاصة بالمنظمة كما يجب تعريف الموظف بها بشكل واضح و محدد حتى يتم تهيئة الموظفين لمثل هذه الاجراءات الرقابية .

- **سرقات الموظفين** **Employee Theft**

تشير الاحصائيات الى ان هناك نسبة كبيرة من الموظفين خاصة فى متاجر التجزئة الى أرتفاع نسبة السرقات المختلفة التى يقومون بها، كما أكدت الدراسات و الابحاث أيضا ان ٨٥% من السرقات و التزوير فى جميع منظمات الاعمال تمت على أيدى الموظفين من الداخل و قد تم حساب تكلفة مثل هذه الجرائم لتصل الى ٤٥٠٠ $ فى الاسبوع للموظف الواحد. تُعرف السرقة على انها أخذ اوالحصول على اى من ممتلكات المنظمة بشكل غير مصرح به و ذلك لاستخدامه اواستهلاكه للاستفاده منه شخصيا ، اى ان المنفعة تعود على من قام بهذا التصرف (السرقة). و هى تاخذ أشكال مختلفة و تتدرج من الأختلاس وتزوير فى المستندات الخاصة بالمصروفات الى نقل المعدات و الالات والماكينات و قطع الغيار والبرامج او الادوات المكتبية

من مبانى المنظمة. الا ان متاجر التجزئة تعتبر من أكثر منظمات الاعمال عُرضة لمثل هذة السرقات، الا ان ضعف الرقابة المالية فى مرحاة بداية النشاط و المنظمات الصغيرة ،وأستخدام تكنولوجيا المعلومات و أنتشارها من العوامل التى ساعدت على زيادة معدل السرقات التى يقوم بها الموظفين فى كافة انواع المنظمات على أختلاف حجمها و نوع النشاط الذى تمارسه. لذلك يجب على المديرون ان يتعلموا جيدا كيقية الرقابة على مثل هذه الأمورو يكونوا على درجة عالية من الاستعداد للتعامل معها ومواجهتها.

و لكن يظهر سؤال هام جدا هو " لماذا يقوم الموظفون بالسرقة؟ "ان الاجابة على هذا السؤال ستختلف باختلاف القائم بالاجابة. حيث ان المتخصصون فى مجالات مثل علم النفس clinical psychology- علم الجريمة criminology -الامن الصناعى industrial security سوف تختلف أجاباتهم باختلاف تخصصهم ، حيث يرى المتخصصون فى الامن الصناعى ان السبب هو ان الفرصة تكون متاحة للسرقة بسبب ضعف نظم الرقابة و الظروف المواتية و المشجعة لذلك. فى حين يرى المتخصصون فى علم الجريمة ان السبب يرجع لوجود ضغوط مالية (مشاكل و مصاعب مالية لدى الفرد الذى يقوم بالسرقة) او بسبب الحاجة الى الاموال كنتيجة لممارسة أفعال معينة (المقامرة). أما المتخصصون فى علم النفس فهم يقترحوا ان السبب يرجع الى عدم قدرة هؤلاء الافراد (السارق) على ترشيد سلوكهم نظرا لانهم يفتقروا الى القدرة على التفرقة بين الخطأ و الصواب ، حيث يبرروا أفعالهم من خلال بعض الاقوال مثل: " كل فرد يفعل مثلما فعلت" everyone does it– أو ان المنظمة تستحق ذلك they had it coming -او ان هذه المنظمة تحقق الرباح ضخمة و كبيرة و لن تلاحظ هذة المبالغ الضئيلة this company makes enough money and they'll never miss anything this small -او ان دة حقه I deserve this for all I put up with

كل مدخل من المداخل السابقة له يركز على نقطة محددة و لكنها تتكامل مع بعضها البعض لوضع الاجراءات الواجب اتخاذها لمواجهة مثل هذه السلوكيات ، الا ان

الواقع العملى يشير الى تزايد معدل السرقات التى يقوم بها الموظفين على مستوى العالم، لذلك فان الاعتماد على مفاهيم الرقابة الثلاثة (feedforward, concurrent, and feedback) يمكن ان يساعد فى الرقابة على الموظفين للحد من تزايد هذة السرقات ، و الشكل رقم (٧) يوضح بعض التصرفات التى يمكن ان تلجأ لها الادارة لتقليل جرائم سرقات الموظفين من خلال الاعمال الرقابية ، سواء قبل أو أثناء أو بعد التعيين و الالتحاق بالعمل في المنظمة. فعلي سبيل المثال يمكن ان تتبع المنظمة العديد من الاجراءات قبل الموافقة علي التعين مثل الفحص الدقيق الشامل لجميع الجوانب المختلفة المرتبطة بسلوك الشخص سواء من خلال الوسائل الرسمية أو غير الرسمية مثل شبكات التواصل الأجتماعى التى تتيح للمنظمة كم هائل من المعلومات الغزيرة عن الشخص المتقدم للعمل. أما أثناء العمل فعلي المنظمة ان تتبع أسلوب الشفافية و الافصاح عن كافة المعلومات المرتبطة بمثل هذه التصرفات الغير مقبولة للتأكيد علي ترسيخ مبدأ الثواب و العقاب.

و في المرحلة الاخيرة -كما هو في الشكل- فان الأهتمام بنعديل و تطوير اجراءات العمل و الرقابة عليها من النواحى الهامة التى من شأنها ان تمنع تكرار السلوك المُشين (السرقات) و كذلك التقييم المستمر للثقافة التنظيمية .

إطعام الأمام	متزامن	التغذية الاسترجاعية
استخدام فحص دقيق قبل التوظيف	التعامل مع الموظفين باحترام وكرامة	تأكد من معرفة الموظفين عند حدوث السرقة أو الاحتيال ، وليس لتسمية الأسماء ولكن إخبار الناس بأن هذا غير مقبول
وضع سياسات محددة تحدد إجراءات السرقة والاحتيال والانضباط	التواصل علنا تكاليف السرقة	استخدام خدمات المحققين المحترفين
إشراك الموظفين في كتابة السياسات	إعلام الموظفين على أساس منتظم عن نجاحاتهم في منع السرقة والاحتيال	إعادة تصميم إجراءات التحكم
تثقيف وتدريب الموظفين حول السياسات	استخدام معدات المراقبة بالفيديو إذا كانت الظروف مضمونة	تقييم ثقافة مؤسستك وعلاقات المديرين والموظفين
الحصول على مراجعة احترافية لعناصر تحكم الأمان الداخلية الخاصة بك	تثبيت خيارات "قفل التدريجي" على أجهزة الكمبيوتر والهواتف و رسائل البريد الإلكتروني. استخدام الخطوط الساخنة للشركات للإبلاغ عن الحوادث وضع مثال جيد	

شكل رقم (٧)

الرقابة على سرقات الموظفين

العنف داخل اماكن العمل Workplace Violence

يوجد العديد من جرائم العنف و تتنوع التى تقع داخل منظمات الاعمال و المتتبع للاحداث سيجد ان هذه الجرائم تزداد بشاعة و اتساعاً ، و انه لا يوجد منظمة من منظمات الاعمال ليست عرضه لمثل هذه الجرائم. فعلي سبيل المثال فى أبريل من عام ٢٠١٤ قام أحد الموظفين الذى يعمل حامل الامتعة baggage handler فى شركة FedEx بفتح النار على زملاءه بمكان العمل الذى يقع فى أحدى المدن بولاية جورجيا الامريكية، و قد أصاب شتة أشخاص أصابات خطيرة. و فى شهر أغسطس من عام ٢٠١٠ قام أحد

السائقين فى شركة Hartford Distributors in Hartford, Connecticut - الذى كان على وشك ان يطرد من العمل - باطلاق النار على زملاء العمل نتج عن ذلك قتل ثمانية أشخاص ثم أنتحر . و فى شهر يوليو من نفس العام قام أحد الموظفين الذى كان يعمل فى مصنع solar products manufacturer فى ولاية New Mexico حيث قام بالدخول الى المصنع و اطلق أعيرة نارية مما ادى الى قتل شخصين و اصابة أربع اشخاص بجروح خطيرة .كذلك قام مهندس تم فصله من العمل نتيجة لانخفاض مستوى أداءه فى العمل فى عام ٢٠٠٩ فى ولاية Florida باطلاق النار و اصاب مجموعة من الاشخاص كما قام بقتل الشخص الذى كان يقوم بالاسعافات للجرحى و رده قتيلا. كما قام أحد الاطباء المجندين بفتح النار على زملاءه بعد حضوره مباشرة التدريب على اطلاق النار حيث قتل ١٣ شخص و اصاب ٢٧ شخص اصابات بالغة الخطورة.مثل هذه الامثلة تعكس بشاعة الجرائم التى يمكن ان تحدث فى اماكن التواجد للعمل و القائمين بها هم موظفون سواء حاليون او سابقون، الامر الذى يتطلب من الادارة الاهتمام الشديد لمنع حدوث مثل هذه التصرفات العدوانية فى العمل، حيث أعلن U.S. National Institute of Occupational Safety and Health انه يوجد فى المتوسط عدد ٢ مليون موظف امريكى كضحايا لاعمال العنف و التصرفات العدائية فى اماكن العمل المختلفة، اى بمعدل قتيل واحد و ٢٥ اصابات خطيرة فى المتوسط فى الاسبوع الواحد على يد موظفين حالين او سابقين. كم ذكرت الدرسات التى قامت بها Department of Labor ان ٥٨% من المديرين قد تعرضوا الى تهديدات لفظية من الموظفين و العاملين وقد تم اثبات ذلك فى تقارير رسمية. ان الغضب الشديد والهياج و العنف فى اماكن العمل من المواضيع التى ترهب العاملين حيث انهم يعيشون فى حالة من الخوف الشديد والترقب المستمر لحدوث مثل هذه الافعال التى تنعكس بالضرورة على انتاجيتهم.حيث تتراوح تكاليف مثل هذه السلوكيات العدائية التى تتعرض لها منظمات الاعمال فى الولايات المتحدة الامريكية من ٢٠ – الى ٣٥ بليون دولارسنوياً . و هذه الظاهرة ليست مقصورة على أمريكا فقط ، فقد أثبتت الدراسات حول السلوك العدائى فى العمل بالتطبيق على

منظمات الاعمال البريطانية ان ١٨% من المديرين اكدوا انهم تعرضوا لمضايقات سواء لفظية او غير لفظية وتحرش شخصي، و ذكر ٩% منهم انهم تعرضوا لهجوم جسماني.

لذلك فمن الاهمية بمكان ان نتعرف على الاسباب التى تؤدى الى حدوث العنف داخل منظمات الاعمال فى اماكن العمل المختلفة، يعتبر الضغط Stress الذى يعانى منه الموظفين من العوامل الاساسية التى تؤدى الى العنف داخل اماكن العمل، الا ان الضغوط قد تنشأ لاسباب عديدة مثل الاضطرابات الاقتصادية و عدم التاكد لما سوف يحدث فى المستقبل- نواحى عدم التاكد المرتبطة بالوظيفة التى يشغلها الفرد - تناقص قيمة المبالغ التى سيحصل عليها فى مرحلة المعاش – ساعات عمل طويلة – تكدس و تزاحم المعلومات و ضخمتها – المضايقات التى تقطع او تعوق سير العمل اليومى – مواعيد الانتهاء من الاعمال dead lines غير واقعية – او عدم أهتمام المديرين بالافراد الموظفين (اهمال حاجاتهم و رغباتهم). و فى بعض الاحيان قد يكون التصميم الداخلى الغير مناسب لطبيعة العمل و عدد الموظفين او الضوضاء او الانارة احد الاسباب التى تؤدى الى الشعور بالضغوط ، الا ان بعض الخبراء فى هذا المجال حددوا نقاط معينة مرتبطة ببيئة الاعمال السيئة dysfunctional work environment قد تساعد على الاحساس بالضغوط فى العمل وبالتالى اللجوء الى أعمال العنف فى اماكن العمل مثل:

١. ان العاملين اثناء عملهم موجهين بثلاث نقاط هى (time, number, and crises) TNC الوقت -العدد- الازمات
٢. التغيرات السريعة و الغير متوقعة التى ينشأ عنها عدم الاستقرار و عدم التأكد تؤدى الى زيادة الاحساس بالضيق لدى الموظفين
٣. أسلوب الاتصالات المدمربين المدير و الموظفين مثل الاسلوب العدائى او السلبية او خلق جو من المضايقات و الغيظ او اتباع اسلوب كبش الفداء
٤. أسلوب القيادة المتحجر الغير مرن الذى لا يسمح باعمال العقل على الاطلاق، لا يسمح بالمشاركة فى صنع و اتخاذ القرارات او بناء فرق عمل
٥. معايير مزدوجة فيما يتعلق بتطبيق السياسات و الاجراءات او اى مزايا يمكن ان يحصل عليها الموظفين

٦. عدم حل المشاكل و المظالم نظرا لغياب قواعد واضحة و ثابتة يمكن الاعتماد عليها.

٧. تجاهل الخلل الوظيفى او حمايته بسبب بطىء الاجراءات او بسبب احكام العقود مع الاتحادات العمالية او بسبب عدم الرغبة فى الاهتمام بالمشكلة وحلها و تركها تتضخم لتصبح ازمة طاحنة.

٨. العمل فى بيئة عمل عالية الخطورة و غير آمنه و عدم الحصول على التدريب المناسب للتعامل مع الالات و المعدات الخطرة الامر الذى يجعل العاملين غير قادرين على اداء الاعمال بكفاءة و فاعلية

٩. وجود تاريخ سابق لأحداث العنف فى الماضى من أفراد يعملون فى المنظمة و اعتبارهم نموذج يحتذى به ،أو التسامح و التغاضى عن تعاطى الكحوليات او المخدرات أثناء العمل.

و يتضح من النقاط السابقة ان على الادارة الاهتمام بنواحى عديدة حتى تتجنب وقوع أحداث عدائية مدمرة فى اماكن العمل من خلال محاولة تقليل الضغوط الواقعة على الموظفين و العاملين الى أقل حدٌ ممكن. والشكلين التالين رقم (١ -٩) و رقم (٢ - ٩) يوضحان بعض المقترحات التى يمكن القيام بها باستخدام الاشكال الثلاثة للرقابة .

Feedforward	Concurrent	Feedback
Use MBWA (managing by walking around) to identify potential problems; observe how employees treat and interact with each other.	Ensure management commitment to functional, not dysfunctional, work environments.	Communicate openly about incidences and what's being done.
Provide employee assistance programs (EAPs) to help employees with behavioral problems.	Allow employees or work groups to "grieve" during periods of major organizational change.	Investigate incidences and take appropriate action.
Enforce organizational policy that any workplace rage, aggression, or violence will not be tolerated.	Be a good role model in how you treat others.	Review company policies and change, if necessary.

شكل رقم (٨-١)

Use careful prehiring screening.	Use corporate hotlines or some other mechanism for reporting and investigating incidences.
Never ignore threats.	Use quick and decisive intervention.
Train employees about how to avoid danger if situation arises.	Get expert professional assistance if violence erupts.
Clearly communicate policies to employees.	Provide necessary equipment or procedures for dealing with violent situations (cell phones, alarm system, code names or phrases, and so forth).

شكل رقم (٨-٢)

الرقابة على العلاقات مع المستهلكين Controlling Customer Interaction

مما لا شك فيه ان منظمات الاعمال تسعى جميعا الى تحقيق الاشباع و الرضاء للعملاء و المستهلكين فى معظم انحاء العالم نظرا لأهمية انعكاس ذلك على تكرار الشراء و استمرارالتعامل للوصول الى درجة عالية من ولاء العملاء الى المنظمة خاصة فى ظل شدة حدة المنافسة عالمياً. و لتحقيق ذلك فن منظمات الاعمال تهتم بالرقابة على درجة اشباع و رضاء المستهلكين بصفة مستمرة. فعلى سبيل المثال تقوم شركة Rent-a-Car بعمل أستقصاء شهرى للعملاء من خلال التليفون لكل فروع الشركة للتاكد من درجة الاشباع لديهم و تدخل الفروع فى مسابقة و يتم ترتيبهم حسب النجاح فى الاشباع بحيث الفروع التى تحصل على اجابة من العميل تفيد بالاشباع التام "completely satisfied" تحتل المرتبة الاولى و يطلق عليها (top box). وبالطبع ينعكس ذلك على العاملين و الموظفين بعائد مادى و معنوى للاستمرار فى النجاح و تشجيع الاخرين على تحقيق المرتبة الاولى فى أشباع العملاء. المثال السابق يوضح ان المديرين فى هذة الشركة تفهموا بوضوح أهمية العلاقة بين الموظف و العميل و ضرورة الرقابة عليها.

و يرى بعض الكتاب و الباحثين ان مجال "خدمة العملاء" قد يكون من افضل المجالات التى توضح العلاقة بين التخطيط و الرقابة، فعندما تُعلن المنظمة ان خدمة العملاء هو هدف من ضمن الاهداف التى تسعى الى تحقيقها فانه سيكون من السهولة ان تحدد المنظمة هل حققت الهدف ام لأ من خلال تتبع و قياس درجة أشباع و رضاء العملاء عن الخدمات التى تقدمها المنظمة.

قد يواجه المديرين ببعض الصعوبات عند القيام بالرقابة على العلاقة و التفاعل بين الهدف و النتائج نظرا لوجود طرف خارجي و هو العميل ، الا ان الاعتماد على مبدأ service profit chain " سلسلة أرباح الخدمة" قد يساعد المديرين فى الرقابة على هذا الشأن. و ينبنى هذا المفهوم على فكرة تسلسل الخدمة من الموظفين الى المستهلكين (العملاء) الى تحقيق الارباح، و طبقا لهذا المفهوم فان استراتيجية المنظمة و نظام الخدمات المقدمة يؤثر على شكل و طريقة تعامل الموظفين مع العملاء بشكل مباشر، حيث يؤثر على مستوى الانتاجية و جودة تقديم الخدمة ، الامر الذى يؤثر على ادراك العميل(الخدمة المدركة) ومن ثم الاحساس بالرضاء والاشباع. فعندما تكون جودة الخدمة المقدمة (المدركة) عالية المستوى من وجهة نظر العميل فان ذلك يترك اثر ايجابى قوى على درجة الاحساس بالأشباع الذى يؤدى الى نعظيم درجة ولاء العميل نحو المنظمة و بالتالى زيادة الايرادات و تعظيم الارباح. فعلى المنظمات التى ترغب فى القيام بالنشاط الرقابى على العلاقة بين الموظفين و العملاء ان تقوم ببناء علاقات متبادلة المنفعة فى الآجل الطويل بين الأطراف الثلاثة (الادارة و الموظفين و العملاء) و ذلك من خلال ايجاد بيئة عمل جيدة و محفزة تساعد الموظفين على تقديم الخدمات بافضل طريقة و باعلى جودة ممكنة . و ان المجهودات المختلفة التى يقوم بها الموظفون لتحقيق الأشباع للعملاء مرتبطة و متصلة مباشرة بالنظام الكلى لقيمة و جودة الخدمة المقدمة من المنظمة و بالتالى زيادة الولاء و من ثم تحقيق النمو فى الايرادات والارباح فى الآجل الطويل. قد يكون أفضل مثال على تطبيق ما سبق هو شركة خطوط الطيران Southwest Airlines حيث استطاعت ان تحقق سلسة من الارباح المستمرة طوال ٤١ سنة متواصلة و ذلك فى عام ٢٠١٣. حيث تتميز بانها استطاعت ان تحقق درجة ولاء كبيرة

جدا مع عملائها طوال هذة السنوات ، و السبب يرجع الى استراتيجة التشغيل (التعيين- التدريب-المكافأت- الاعتراف الايجابى- فرق العمل ....) مبنية على أساس العميل فهو محور الارتكاز(أشباع العميل) الذى علي اساسه تقوم المنظمة بكافة الانشطة المختلفة لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجى.

حوكمة الشركات Corporate Governance

على الرغم من أثبات التهمة على Andrew Fastow-Enron's chief financial officer انه مذنب حيث قام بالاحتيال فى الاوراق و السندات المالية للشركة التى كان يديرها، الا ان مجلس الادارة لم يقوم باى شكل من أشكال المسالة عن الممارسات والاعمال المحاسبية، كما سمحت له بإنشاء شراكات خارج الميزانية العمومية لتحقيق أرباحه الخاصة على حساب المساهمين فى Enron إنرون .

يقصد بحوكمة الشركات هو وضع النظم التى من شأنها ان تحمّى مصالح الملاك فى المؤسسات و منظمات الاعمال المختلفة من اى تلاعب او تزوير او احتيال يمكن ان تقوم به طبقة الادارة او اعضاء مجلس الادارة، حيث أنتشرت الفضائح المالية financial scandals سواء فى الولايات المتحدة الامريكية او فى أوروبا. و تتضمن حوكمة الشركات اعادة صياغة و و ضع تشريعات جديدة فى مجالين هما : ادوار أعضاء مجالس الادارة ، و التقارير المالية ولجنة المراجعة .

أدوار أعضاء مجالس الادارة The Role of Boards of Directors

ان الغرض الاصلى لوجود أعضاء مجلس الادارة Board of Directors هو وجود مجموعة من الافراد المستقلين عن الادارة management و يكون شغلها الشاغل هو حماية مصالح الملاك من حملة الاسهم (مصالح المساهمين)الذين هم ليسوا على علم او دراية بما يحدث من ممارسات ادارية على المستوى اليومى day-to-day management. الا ان الواقع العملى يوضح انه ليس بالضرورة ان تسير الاحداث كما هو مخطط لها ، حيث ان أعضاء مجلس الادارة عادة - فى الواقع العملى- يستمتعون بعلاقات خاصة مع المديرين cozy relationship حيث يهتم كل طرف بالطرف الاخر

و تتبادل المصالح و المنافع بين الطرفين. ان هذه العلاقة المبنية على المقايضة quid pro quo بين أعضاء مجلس الادارة و المديرين قد تم تغييرها الى حد كبير بعد ظهور Sarbanes-Oxley Act الذى ألزم أعضاء مجالس الادارة بضرورة الافصاح الكامل و العلانية التامة لكل الافعال و التصرفات التى يقوم بها المجالس فى الشركات التجارية فى الولايات المتحدة الامريكية و ذلك للتاكيد على الدور الذى يجب القيام به و الذى من اجله تم انشاء مجالس الادارة فى مؤسسات ومنظمات الاعمال المختلفة . و لمساعدة أعضاء مجالس الادارة للقيام بالادوار المطلوبة منهم بشكل أفضل ، فقد قامت Business Roundtable بانشاء مستند يتضمن مبادىء حوكمة الشركات بشكل تفصيلى و يمكن الرجوع الى الموقع التالى :

(See{http://businessroundtable.org/sites/default/files/BRT_Principles_of_Corporat_Governance_2012_Formatted_Final.pdf}

التقارير المالية ولجنة المراجعة

Financial Reporting and The Audit Committee

بالاضافة للادوار التى أُضيفت لاعضاء مجالس الادارة كما سبق ذكرها، الا ان Sarbanes-Oxley Act الزم الشركات بضرورة زيادة درجة الافصاح و الشفافية بالنسبة للمعلومات المالية على المستوى الاستراتيجى corporate financial information . حيث أصبح الان على كل مدير senior manager ان يقوم بالتصديق certify على نتائج الاعمال المالية للشركات التى يعمل بها ، الامر الذى ساعد على زيادة الاهنمام بدقة المعلومات المالية و اعطاء صورة حقيقية للواقع و للوضع المالي للشركات و منظمات الاعمال بحيث لا يعطى الفرصة - بدرجة كبيرة - للتلاعب او التزويرفى الارقام و المعلومات المالية ، حتى لا تتكرر فضيحة Enron مرة اخرى .

الأسئلة

١) تشير كلمة ... الى الخطوات الخاصة بالمتابعة و المقارنة والتصحيح لمستوى الاداء الفعلى[١]

a) الرقابة

b) القياس

c) الملاحظة

d) التبرير

٢) ...... هى أخر خطوة من خطوات العملية الادارية و التى تتضمن التغذيةالعكسية الى ....[٢]

a) التنظيم ، التخطيط

b) التخطيط ، الرقابة

c) الرقابة ، التخطيط

d) القيادة ، التنظيم

٣) اى من الممارسات الادارية المسئولة عن تحديد تحقيق الاهداف التنظيمية و انجازها [٣]

a) تصميم الهيكل التنظيمى

b) تحفيز الموظفين

c) رسم استراتيجة المنظمة

d) قياس اداء المنظمة

٤) اى من اساليب الملاحظة و المتابعة التالية التى تفسربوضوح أهمية القيام بالرقابة[٤]

a) نظام رقابى فعال يتضمن تمكين الموظفين

b) نظام رقابى فعال يعزز قدرة المنظمة على تحديد تحقيق أعلى من الاهداف المخططة او أقل منها

c) النظام الرقابى الفعال هو الوسيلة الوحيدة المتاحة للمديرين للتاكد من تحقيق الاهداف من عدمه.

d) رسم الاستراتيجية أثناء القيام بالرقابة

٥) يفترض النظام الرقابى ان ....[٥]

a) التغذية العكسية هى الوسيلة الوحيدة لتحسين مستوى الاداء

b) ان المديرين سيكونون على علم و دراية بما يقوم به الموظفين من افعال و تصرفات

c) ان معايير الاداء تم وضعها و تحديدها بشكل صحيح

d) ان التكاليف المصاحبة لمتابعة الموظفين هى جزىء ضرورى للقيام بانشطة الاعمال

٦) المرحلة الاولى من مراحل الرقابة هى ....[٦]

a) وضع المعايير المطلوب تحقيقها

b) قياس الاداء الفعلى

c) مقارنة الاداء الفعلى مع المتوقع تحقيقه

d) اتخاذ الاجراءات التصحيحية

٧) اى من الاساليب التالية الخاصة بالحصول على المعلومات التى تقييس الاداء ، التى تعتبر أكثرهم استهلاك للوقت و درجة أعلى من التحيز الشخصى [٧]

a) التقارير الشفوية

b) الملاحظة الشخصية

c) التقارير الاحصائية

d) التقارير المكتوبة

٨) تقوم هالة بملاحظة أحد الموظفين حديثى التعيين للتأكد من التزامه باتباع التعليمات بدقة أثناء قيامه بعمل French fries. هالة تعتمد علي أسلوب .....[٨]

a) التقارير الرقابية

b) الملاحظة الشخصية

c) التدريب

d) التغذية العكسية الغير لفظية

٩) أى مما يلى يعتبر أحد المزايا الاساسية للاعتماد على التقارير الاحصائية كمصدر للمعلومات ؟[٩]

a) ان الاعتماد على التقارير الاحصائية يتيح الحصول على المعرفة بمجرد حدوثها

b) يمكن الحصول على معلومات غزيرة وكثيرة وغير مفلترة Unfiltered

c) انها جيدة فى أظهار العلاقات بين المتغيرات المختلفة مع بعضها البعض

d) انها تعطى معلومات و بيانات موضوعية بدرجة كبيرة

١٠) يفضل أحمد ان يحصل على البيانات فى شكل رسومات و خرائط بيانية ، أحمد يفضل ...[١٠]

a) الملاحظة الشخصية

b) التقارير الاحصائية

c) التقارير المكتوبة

d) التقارير الشفهية

١١) فى نهاية كل شهر يقوم قسم الحسابات بعمل الموازنة و قائمة الارباح و الخسائرو التدفق النفدى و يرسلها الى الادارة العليا ، كل ما سبق يعتبر شكل من أشكال ... [١١]

a) الملاحظة الشخصية

b) التقارير الاحصائية

c) التقارير الشفاهية

d) التقارير المكتوبة

١٢) يجب ان يعتمد المديرين على أساليب شخصية للقياس عندما ... [١٢]

a) تكون أنشطة الاعمال لا يمكن التعبير عنها بشكل قابل للعد

b) تكون أنشطة الاعمال مهمة و خطيرة للمنظمة

c) تكون اجراءات العمل و الانشطة معقدة

d) تكون اتجاهات الموظفين تزداد سوء

١٣) ....تصحح المشكلة فى التو و اللحظة حتى يعود الاداء للمسار الصحيح [١٣]

a) اجراءات تصحيحية أساسية basic corrective action

b) اجراءات تصحيحية لحظية Immediate corrective action

c) تغذية عكسية لفظية Verbal feedback

d) تصرفات توجيهيه Disciplinary action

١٤) اذا قام المدير بالتحرى للاجابة عن لماذا و كيف حدث الانحراف الايجابى (الفعلى اعلى من المتوقع) ، ثم القيام بتصحيح الانحرافات فان ذلك معناه القيام ب ...... [١٤]

a) feedback control مراقبة ردود الفعل

b) immediate corrective action اجراءات تصحيحية لحظية

c) basic corrective action اجراءات تصحيحية اساسية

d) الرقابة المتزامنة concurrent control

١٥) ....يتم قياسها من خلال تكلفة الحصول على و تحويل موارد المنظمة الى مخرجات [١٥]

a) المدخلاتInput

b) الجودةQuality

c) الارباحProfit

d) التعظيم او الرافعة leverage

---

[١] A
[٢] C
[٣] D
[٤] C
[٥] C
[٦] B
[٧] B
[٨] B
[٩] C
[١٠] B
[١١] D
[١٢] A
[١٣] B
[١٤] C
[١٥] A

الفصل العاشر

اثرالبيئة الخارجية والثقافة التنظيميةعلي العملية الأدارية

الأهداف :

يهدف هذا الفصل الي تحقيق الاهداف التالية:

١. التعرف علي وجهات النظر المختلفة لتفسير سلوك المديرين .
٢. تحديد القيود و التحديات التي تواجه المديرين من البيئة الخارجية.
٣. دراسة خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية .

يتضمن هذا الفصل النقاط الرئيسية التالية:

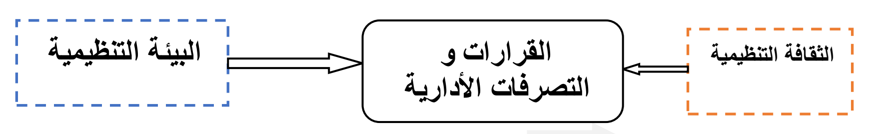
- تعريف البيئة الخارجية و تحديد مكوناتها
- أنواع البيئة
- تأثير العلاقة بين البيئة الخارجية و سلوك و تصرفات المديرين
- نموذج عدم التأكد البيئى
- تعريف التقافة التنظيمية
- ابعاد الثقافة التنظيمية
- مراحل تكوين الثقافة التنظيمية
- علاقة الثقافة التنظيمية بالاداء التنظيمى (الأفراد و المديرين)

تعريف البيئة الخارجية

تتعدد الآراء حول مدى مسئولية المديرين عن نجاح او فشل المنظمات التي يديرونها، حيث يرى البعض ان نجاح أو فشل منظمات الأعمال يتوقف علي القرارات و التصرفات المختلفة التي يتخذها المديرون علي أختلاف تخصصاتهم أو المستوى الاداري الذى يشغلوه، و هذا الاتجاه هو الرأى الغالب في معظم الاحوال و يطلق على هذا التجاه و هذه الرؤية (ViewThe Omnipotent) حيث يرى أصحاب هذا الرأى ان المدير يتمتع بالقوة التامة و السيطرة الكاملة علي كافة النواحى عند اتخاذ القرارات و بالتالى فان المدير الناجح هو من يستطيع ان يتنبىء باتجاه المتغيرات المختلفة والاثار الناتجة سواء كانت فرص يمكن الاستفادة منها أم تهديدات يجب الاستعداد لمواجهتها أو التقليل من اثارها المدمرة علي المنظمة و هو المسئول عن تخطى اى عقبات تواجه المنظمة و تحول دون تحقيق أهدافها، و من ثم فان المدير الذى يفشل -طبقا لاصحاب هذه الرؤية- يجب ان يتم الاستغناء عنه فورا.

و قد يكون من الامثلة التى تؤكد هذه الرؤية ما يحدث في النوادى الرياضية عندما يخسر فريق كرة القدم عدد من المباريات المتتالية فان ادارة النادى تستغنى عن مدرب الفريق (المدير الفنى)حيث يتحمل وحده سبب الهزيمة ولم يحقق الهدف الذى تم تعينه من اجله. في حين البعض الاخر ان ليس للمدير السيطرة الكاملة علي الظروف و المتغيرات المختلفة عند صنع و اتخاذ القرارات و يطلق علي هذا الاتجاه و هذة الرؤية مصطلح (The Symbolic View) و يقصد بها ان قدرة المدير في تحقيق النتائج المستهدفة محدودة و مقيدة بالعديد من المتغيرات و الظروف التى تخرج عن نطاق سيطرة وتحكم هذا المدير،و هى كافة المتغيرات التى تتضمنها البيئة الخارجية مثل النواحى الاقتصادية والقرارات الحكومية وتصرفات المنافسين وخصائص وظروف الصناعة التى تنتمى اليها المنظمة.و يرى اصحاب هذه الرؤية ان للمديرقدرة رمزية (symbolize control and influence) للتحكم في تلك المتغيرات من خلال القرارات و التصرفات الادارية المختلفة التى يتخذها في ظل وجود متغيرات البيئة الخارجية التى ليس له سلطان عليها. ان المديرفي حقيقة الامر لا يتخذ قراراته بسهولة و يسر نظرا لانه يقع تحت مجموعة من

الضغوط و المؤثرات و القوى المختلفة و المتصارعة و المتضادة في أغلب الاحيان.ففى واقع الحياة العملية فان هناك مجموعتان لهما عظيم الاثر علي تقديرات والقرارات التى يتخذها المدير و هما: البيئة الخارجية للمنظمة والثقافة التنظيمية كما هو واضح في الشكل رقم (١) .

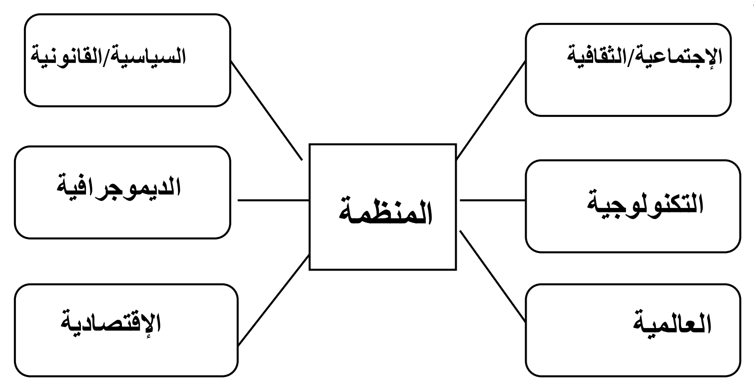


الشكل رقم (١)

أثر البيئة الخارجية و الثقافة التنظيمية علي القرارات الأدارية

البيئة التنظيميةاو البيئة الخارجية : The External Environment

يقصد بها مجموعة المتغيرات التى تقع خارج حدود المنظمة و خارج قدرتها علي التحكم فيها و لكنها تؤثر بشكل قوى و مباشر علي قرارات المديرين و علي أداء المنظمة كما هو موضح في *الشكل رقم(٢)* انها تشتمل علي النواحي و المتغيرات و الظروف السياسية و القانونية-الثقافة المجتمعية-التكنولوجية- الديموجرافية- الاقتصادية – و النواحي العالمية.



شكل رقم (٢)

مكونات البيئـــة الخارجية

يقصد بـالمتغيرات الاقتصـادية مجموعـة مـن المتغيـرات مثـل معـدل سـعر الفائـدة-معـدل التضخم-كمية الدخل المتاح للانفاق-التغيرات في أسواق المـال و بورصـة الاوراق الماليـة-المرحلة التى تمر بها البلاد من نمو و ازدهاراقتصادى أم تدهورو انحدار.

تهتم العوامـل الديموجرافيـة باتجـاه خصـائص السـكان مثـل العمـر -الاعـراق والاصـول-النوع(ذكور و اناث)-مستوي التعليم-التوزيع الجغرافي-الدخل-و تركيبة الاسرة.

تركز المتغيرات السياسية و القانونية علي القوانين و اللـوائح المختلفة التـى تنظم العلاقـات بين الاطـراف المختلفـة لادارة منظمـات الاعمـال سواء محليـا او عالميـا. كمـا تهـتم ايضـا بالوضع السياسي(قلائل و اضرابات أو هدوء و استقرار) ونظام الحكم .

تتضـمن المتغيـرات الاجتماعيـة والثقافيـة منظومـة القـيم و المبـادىء-الاعـراف-العـادات والتقاليد-نمط الحياة-المعتقدات-الاذواق-و السلوك السائد في المجتمع.

يقصـد بـالمتغيرات التكنولوجيـة كـل مـا يـرتبط بـالعلوم و الابتكـارات و الاختراعـات الصناعية.

أما البيئة العالمية (العولمة) فهى تتضمن كل المتغيرات و المؤثرات الناتجة عن ان العالم اليوم الذى أصبح بلا حواجز مكانية أو زمانية, مثل الاقتصاد العالمى.

ومن الجدير بالذكر ان تلك المتغيرات ليست بمعزل عن بعضها حيث تؤثر و تتاثر في بعضها البعض باتجهات و قوى مختلفة- الامر الذى يزيد حدة القيود و التحديات علي المديرين عند صنع و اتخاذ قرارتهم التى بدورها تؤدى الي نجاح او فشل المنظمة. علي الرغم من أهمية كافة المتغيرات الا ان المؤلف سوف يركز علي المتغيرات الاقتصادية و الديموجرافية-علي سيبل المثال- لتوضيح التحديات التى يمكن ان تتولد نتيجة للتغيرفيهما و كيف سينعكس ما سبق علي المدير لاقتناص الفرص أو لتجنب التهديدات و الأزمات.

أنواع البيئة

البيئة الاقتصادية : The Economic Environment

تلعب المتغيرات الأقتصادية دوراً جوهرياً -كأحد عناصر البيئة الخارجية - في التأثير القوى و الواضح علي كافة التصرفات و القرارات الأدارية التى يتخذها المديرين علي

أخـتلاف تخصصـتهم أو مـوقعهم فـي الهيكـل التنظيمـى . حيـث ان اي تغيـر يحـدث فـي النواحى الأقتصادية للدولة التى تعمل بها منظمات الأعمال من شأنه أن يحدث سلسة من التأثيرات المختلفة التى يجب مراعتها عند صنع و اتخاذ أي قرار. و الأن أصبح الامر أكثر تعقيداً نظراً لوجود مبدأ العولمة Globalization الذى أدى الي أستحالة فصل ما يحدث في البيئة الأقتصادية في دولة معينة عن باقى دول العالم أجمع. أن دراسة منظمات الأعمال العالمية خير مثال لايضاح أثر البيئة الأقتصادية علي قرارات المديرين في مثل هذه المنشأت، فعلي سبيل المثال تعتبر شركة نستلة من اكبر و أضخم الشركات في قطاع الصناعات الغذائية في العالم حيث تقدم أكثر من ٢٠٠٠ اسم تجاري لمنتجاتها و تعمل في ١٩١ دولة حول العالم و قد حققت ايرادات مبيعات عام ٢٠١٦ وصل الي أكثر من ٨٩ بليون دولار, يبلغ عدد العاملين الي ٣٢٨٠٠٠ موظف يصل عدد المصانع الي ٤١٨ مصنع في ٨٦ دولة حول العالم. حققت الشركة نجاحات خلال اكثر من ١٥٠ عاما (حيث أنشائها هنرى نستله في عام ١٨٦٦في سويسرا) من خلال التركيز علي فحص و دراسة المتغيرات البيئية بشكل متعمق في كل دولة و مجتمع تعمل فيه حول العالم, حيث ان النجاح في ادارة المتغيرات البيئية هو السبب الجوهرى في قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها الأستراتيجية بكفاءة و فاعلية. و قد واجهت الشركة بزيادة مضطردة في تكاليف تصنيع العديد من المنتجات مثل :

Crunch Chocolate bars- Nescafe coffee-Purina pet food.

حيث بلغت تكاليف شراء المواد الخام الي ٣٠ بليون دولار سنوياً مع الوضع في الأعتبار ان شركة نستلة تشترى ١٠% من محصول البن في العالم و ١٢ مليون طن من الالبان و أكثر من ٣٠٠ الف طن من الكاكاو.

أن تكلفة المواد الخام اللازمة للتصنيع هي مجرد عنصر واحد من ضمن عناصراخرى عديدة في البيئة الاقتصادية يجب ان تواجهها المنظمة، ولذلك يجب علي المديرين ان يكونوا علي علم و دراية لكافة ملامح البيئة الاقتصادية حتي يتسنى لهم اتخاذ القرارات الرشيدة التى تعود بالنفع علي منظماتهم.

و تعتبر الازمة المالية العالمية التى كانت بدايتها في سوق الاسكان العقارى بالولايات المتحدة الامريكية عندما حدث ركود اقتصادى عام ٢٠٠٨ أدى الي عدم مقدرة اصحاب

العقارات علي سداد أقساط الرهن و من ثم تاثر العديد من القطاعات والمنظمات الاخرى الامر الذى ادى في النهاية الي انهيار أسواق الائتمان في امريكا ثم انتقلت لتشمل معظم بلاد العالم.

البيئة الديموجرافية : The Demographic Environment

تمثل المتغيرات و العوامل الديموجرافية احد الصعوبات و التحديات التى يجب أن يقبلها المدير و يتعامل معها كما هى (Demography is Destiny) حيث انها من تلك العوامل التى تمثل خصائص المجتمع الذى تمارس المنظمة أعمالها بداخله, كما ان لها عظيم الاثر علي العديد من المتغيرات الاخرى مثل النواحى الاقتصادية و السياسية و الثقافية لذلك فان من الاهمية بمكان ان يتم دراسة و تحليل الخصائص الديموجرافية لاهميتها في نجاح أو فشل منظمات الاعمال المختلفة. فعلي سبيل المثال ؛ فان "العمر" يعتبر من أهم الخصائص الديموجرافية نظرا لما له من علاقة واضحة و مباشرة بقوة العمل و الفئات العمرية المختلفة التى تعمل جنبا الي جنب .و قد قام الباحثون في هذا المجال الي تقسيم المجتمعات الي مجموعات متشابه من حيث السلوك و الخصائص والدوافع و التفضيلات و الاذواق و نمط الحياة وقد تم اعطاء مسميات لها طبقا لسنة الميلاد. مثل:

Baby Boomers. Gen Y. Post-Millennials or iGeneration.

ويعتبرمعرفة الفئة العمرية لافراد المجتمع في غاية الاهمية بالنسبة للمديرين لانهم سوف يكون لهم أثرقوى و مباشر علي قراراتهم الحالية و المستقبلية . فعلي سبيل المثال تشير الأحصائيات الحديثة الخاصة بمعدلات المواليد الي ان اكثر من ٨٠% من المواليد في العالم يتم ولادتهم في قارة افريقيا و اسيا، كما ان دولة الهند من الدول التى يتمتع شعبها بانه أصغر الاعمار في العالم و ان نسبة المواليد الذكور أكثر من الأناث .مثل هذه الحقائق الديموجرافية من شأنها ان تضع العديد من التحديات لصناع القرارات ليس فقط في منظمات الاعمال و لكن ايضا في المنظمات الحكومية و المؤسسات التعليمية و كافة القطاعات المختلفة.

العلاقة بين البيئة الخارجية و اثرها على قرارات و تصرفات المديرين

أن التعرف علي عناصر البيئة الخارجية يعتبر أمرا مهما -كما سبق ذكره- و لكن التعرف علي اثر تلك العوامل يعتبر في غاية الاهمية لتحديد القيود أو التحديات التى يمكن ان تفرضها البيئة علي أفعال وقرارات المدير. و يمكن تلخيص هذة التحديات في ثلاث نقاط رئيسة :

- أثارها علي الوظائف و العمالة.
- أثارها علي درجة عدم التأكد البيئى
- أثارها علي الاطراف المؤثرة و المتاثر.

أثارها على الوظائف و العمالة.

أن حدوث أي تغيرات في البيئة الخارجية(اقتصادية-ديموجرافية-تكنولوجية-سياسية-العولمة....الخ) يؤدى بالضرورة الي وضع قيود علي طبيعة الوظائف المتاحة و علي أعداد و خصائص العمالة الطالبة للعمل. فعلى سبيل المثال ؛عندما حدث الركود الاقتصادى و الازمة المالية العالمية فانه قد تم الغاء ملايين الوظائف -علي مستوى العالم- وبالتالى تم تسريح العديد من العاملين و الموظفين الامر الذى ساهم في زيادةمعدل البطالة و ارتفاعه بنسبة غير مسبوقة من قبل. و أصبح من الطبيعى ان نجد خريجى الجامعات يلتحقوا بوظائف لا تتطلب الحصول علي المؤهل الجامعى أو لا تتطلب مؤهلات علي الاطلاق.الآمر الذى جعل المديرون يواجهون مزيد من الصعوبات و التحديات للمؤامة بين المطلوب و المعروض من العمالة،حيث يجب عليهم اختيار العاملين بالمؤهلات و المهارات و الخبرات اللازمة لاداء وظائف المنظمة المختلفة في ظل ما هو متاح من العمالة.

تؤثرالتغيرات في البيئة الخارجية ايضاعلي طبيعة الوظائف و طريقة ادارتها حيث تم الاعتماد علي مبدأ المرونة في أداء الاوظائف و الاعمال (arrangementsflexible work) ،فعلي سبيل المثال ؛ لجأ العديد من أصحاب الاعمال الي الاعتماد علي العمالة المؤقتة أو التعاقدات المحددة المدة و الهدف لاداء بعض الوظائف، أوتعيين اصحاب العمل الحر(freelancers) عند الحاجة اليهم فقط وكذلك تم تطبيق مبدأ المشاركة لاكثر

من موظف لاداءالوظيفة الواحدة (job sharing) -سواء المشاركة الزمانية او المكانية.
و مما سبق يتضح أن التغيرات في البيئة الخارجية يصاحبها العديد من القيود و التحديات التى تفرض علي المدير الناجح ان يعدل من أسلوب و طريقة أداؤه للوظائف المختلفة من تخطيط و تنظيم و رقابة حتي يستطيع ان يقود منظمته بكفاءة و فاعلية.

أثارها على درجة عدم التأكد البيئى

أحد القيود الاخرى التى تصاحب التغيرات في البيئة الخارجية هى درجة عدم التأكد،التى لها أثرقوى و مباشر علي النتائج التي تسعي المنظمة الي تحقيقها.يقاس عدم التأكد البيئى ببعديين هما: درجةالتعقد(complexity) و سرعة التغيير(changes) في متغيرات البيئة الخارجية كما هو واضح من الشكل رقم (٣).

مستويات التعقد	ديناميكية	مستقرة
بسيطة	Cell 2 (١) بيئة ديناميكية غير مستقرة وغير قابلة للتوقع (٢) عدد المتغيرات البيئية محدودة. (٣) المكونات متشابهة ودائمة التغيير. (٤) مستوى المعرفة بسيط. (٥) مستوى المعرفة بسيط	Cell 1 (١) بيئة مستقرة وقابلة للتوقع. (٢) عدد المتغيرات البيئية محدودة. (٣) المكونات متشابهة إلى حد كبير ومستقرة. (٤) مستوى المعرفة بسيط.
معقدة	Cell 4 (٦) بيئة ديناميكية غير قابلة للتوقع (٧) المكونات البيئية عديدة. (٨) المكونات غير متشابهة ودائمة التغيير. (٩) مستوى المعرفة معقد.	Cell 3 (٥) بيئة مستقرة وقابلة للتوقع. (٦) عدد المتغيرات البيئية كثيرة. (٧) المكونات غير متشابهة وغير متغيرة. (٨) مستوى المعرفة معقدة..

شكل رقم (٣)

مصفوفة عدم التأكد البيئى

و يتضح من هذا الشكل ان البعد الاول لقياس عدم التأكد البيئى هو سرعة تغييرالبيئة الخارجية؛ فاذا كان التغير يحدث باستمراربشكل متكرر فان البيئة تسمى البيئة الديناميكية (dynamic environment) و اذا كان التغير يحدث بشكل بسيط و محدود فان البيئة تسمى بالبيئة المستقرة (stable environment) حيث تتميز بعدم دخول منافسيين جدد أوعدم وجود تغيرات تكنولوجية جديدة. فعلي سبيل المثال تتميز البيئة الخارجية للشركات المصنعة للولاعات مثل شركة (Zippo lighters) بدرجة عالية من الستقرار حيث

المنافسون عددهم محدود و لا توجد تغيرات أو تطورات تكنولوجية حديثة لانتاج مثل هذا المنتج.

وعلي العكس تماما فان بيئة صناعة الموسيقى المسجلة recorded music industry)) تعتبر بيئة غير مستقرة ، نظرا لان هنالك العديد من المتغيرات الغير محددة الاتجاه كما يصعب التنبؤ بها في المستقبل.حيث لم يكن أحد يتوقع ظهورالموسيقى الرقمية و المواقع التى يمكن من خلالها الشراء(Digital formats and music-downloading sites) مخالفا لما كان معتاد عليه من قبل. و من الجدير بالذكر انه اذا ما امكن توقع التغييرات في البيئة الخارجية التى سوف تحدث في المستقبل فان البيئة في هذه الحالة تعتبر بيئة مستقرة و ليست ديناميكية لان عدم التأكد مرتبط بعدم القدرة علي التنبؤ بالمستقبل، واذا استطاع المدير ان يتوقع بدقة التغيرات التى ستحدث في البيئة الخارجية فانه بذلك لا يواجه موقف ممن مواقف عدم التأكد البيئى.

البعد الثانى لعدم التأكد هو درجة تعقد البيئة؛ والذى يقصد به عدد المتغيرات في البيئة و حجم المعلومات و المعرفة المتوفرة عن تلك المتغيرات الممثلة للبيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة. فالمنظمات التى لديها عدد محدود ومعروف و محدد من المنافسين و العملاء و الموردين و الجهات الحكومية تتمتع ببيئة ذات خصائص أقل تعقيدا و أقل درجة عدم تأكد. و قد تلجأ المنظمات ذات البيئة المعقدة الي بعض التصرفات لتقليل حدة هذا التعقد مثل القيام بشراء الشركات المنافسة او الأستحواذ عليها او التحالفات الاستراتيجية المختلفة.تقاس كذلك درجة التعقيد من خلال حجم و كميةالمعلومات التى تحتاجها ادارة المنظمة للتعرف علي البيئة الخارجية. فعلي سبيل المثال منظمات الأعمال التي تعتمد علي شبكات الأنترنيت لاداء وظائفها المختلفة يجب ان يتوافر لديها معلومات كافية عن العديد من النقاط مثل الشركاتالمقدمة للخدمة و سرعة النت و كفاءة التشغيل ...الخ حتى تضمن كفاءة و فاعلية الموقع الخاص بها (Web Sites) وايضا التأكد من تأمين المعلومات و سهولة التعامل مع العملاء و تجنب الازمات و الجرائم الالكترونية.

و بالرجوع الي الشكل رقم (٣) نجد ان هناك اربع حالات أو خلايا (four cells) تعكس العلاقات المختلفة بين البعدين المشكلين لعدم التأكد البيئى.ففى الخلية رقم واحد نجد ان البيئة مستقرة و بسيطة و بالتالي فهى أقلهم من حيث عدم التأكد البيئى و بذلك يتوافر

لدى المديرقدرةعالية للتحكم و السيطرة علي نتائج الاعمال، في حين الخلية رقم أربعة تمثل البيئة الأكثراضطربا والأكثر تعقيدا و من ثم فهى أكثرهم من حيث عدم التأكد البيئى علي الأطلاق و بالتالي يواجه المدير بعدم القدرة علي التحكم والسيطرة علي نتائج الاعمال بدرجة كبيرة و هو وضع غير مرغوب فيه يسعى دائما المديرالناجح الي الخروج منه حتي يستطيع ان يحقق الاهداف المرغوبة بنجاح.

أثارها علي الاطراف المؤثرة و المتاثرة : Managing Stakeholders Relationships

يقصد بها كافة الاطراف المعنية التى لها علاقة و اثر واضح علي المنظمة و هي تتضمن ١١ طرف او مجموعة بعضها مجموعات داخلية و الاخرى خارجية كما هو موضح في الشكل رقم (٤) و هم: العملاء-الموظفين-المجموعات الاجتماعية و السياسية-الاتحادات العمالية-المنافسين-حملة الاسهم-المنظمات العاملة في الصناعة-المجتمع-الجهات الحكومية-الموردين-وسائل الاعلام.في حقية الامر فان هذه الاطراف جميعا علي نفس القدر من الاهمية و التاثيرو التاثر بحيث لايمكن تجاهل اي منها علي حساب الاخرى. كذلك فان هذه الاطراف لها علاقات مع بعضها البعض الامر الذى يعظم من اهميتها و ضرورة الاهتمام بكافة الاطراف جميعا. فعلي سبيل المثال يستطيع الاعلام بوسائله المختلفة ان يغير من اتجاهات العملاء و تشكيل صورة ذهنية جديدة بخلاف ما كان موجود من قبل. حيث لعب الاعلام المصرى دورا واضحا لتغير الصورة الذهنية لثورة يناير ٢٠١١ من ثورة علي الظلم و الفساد في الدولة (عيش – حرية – عدالة اجتماعية) الي مجرد قيام مجموعة من المجرمين بانقلاب لتخريب البلد.

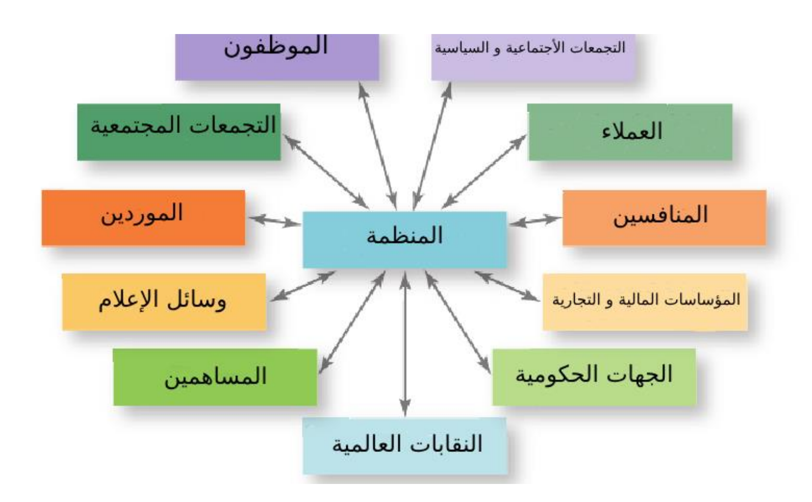
ويتضح لنا ان العلاقات بين كل الاطراف و المنظمة في أتجاهين بمعنى ان المنظمة تؤثر فيهم و هم يؤثرون في المنظمة في نفس الوقت، الامر الذى يعظم من أهمية وضرورة ادارة هذه العلاقات بشكل فعال من جانب المديرين و يرجع ذلك لسببين هما : *السبب الأول* أن الاهتمام بدراسة هذه الاطراف المؤثرة و المتاثرة يساعد قدرة المدير علي تحقيق النتائج المرغوبة والمستهدفة من خلال تحسين القدرة علي التنبؤ بالمتغيرات البيئية المتوقعة،تشجيع الابتكار و الاختراعات،زيادة درجة الثقة بين الاطراف جميعا،و زيادة درجة مرونة المنظمة عند التعامل مع الاثار السلبية الناشئة عن التغيير.و لقد أثبتت

الدرسات و الابحاث ان الادارة الناجحة هي تلك التى تراعى مصالح و علاقات كافة الاطراف المؤثرة و المتأثرة عند صنع و اتخاذ القرارت المختلفة.

السبب الثانى أنه لا يمكن تجاهل العلاقات مع هذه الأطراف سواء الخارجية منها مثل المورد الذى تعتمد عليه المنظمة للحصول علي عناصر المدخلات المختلفة لتصنيع منتجات المنظمة و بالتالى يؤثر علي جودة هذه المنتجات - أو الداخلية مثل العامليين والموظفيين الذى هم بمثابة الموارد البشرية و أصل من أصول المنظمة و المؤثرون بشكل مباشر علي اداء المنظمة و الصورة الذهنية التى تتشكل في اذهان العملاء والمجتمع ككل، خاصة في حالة تقديم الخدمات التى تتطلب التفاعل بين مقدم الخدمة (الموظف) ومتلقى الخدمة (العميل) .

و من الملاحظ من الشكل رقم (٤) أن الأطراف المؤثرة في المنظمة و هى نفسها الأطراف المتأثرة بها ؛ بمعنى ان كل طرف من هذه الأطراف يمكن ان يؤثر في المنظمة و تؤثر المنظمة فيه في نفس الوقت سواء كان هذا التأثير سلبى أم ايجابى كما ان هذه الأطراف قد تؤثر في بعضها البعض و من ثم في المنظمة، كما تختلف قوة التأثير و التأثر بين هذه الأطراف و المنظمة . فعلي سبيل المثال يمكن أن تؤثر وسائل الأعلام Media في رسم صورة ذهنية محددة لدى أطراف أخرى مثل العملاء أو العاملين الامر الذى سينعكس علي باقي الأطراف الاخرى و يتعاظم تاثيره في النهاية علي المنظمة. كما ان الجماعات السياسية أو الاجتماعية يمكن ان تؤثر في المنظمة من خلال الضغط علي الاتحادات العمالية و العاملين في المنظمة. تستطيع الحكومة كذلك أن تؤثر علي باقى الاطراف الاخرى و بالتالي علي المنظمة من خلال القرارات الحكومية المختلفة و تعديلات القوانين أو أنشاء أو الغاء قوانين موجودة. فمن الواضح ان اتخاذ الحكومة قرار برفع أسعار بعض السلع الأساسية أو أسعار الوقود و الطاقة من شأنه أن يؤثر تأثير قوى و مباشر علي جميع الاطراف سواء كان تأثير سلبى او ايجابى.

و لا نستطيع ان ننكر الأثر القوى الواضح لقرارات و تصرفات المنافسين علي المنظمة سواء كانوا ينتمون الي نفس الصناعة أو في صناعة اخرى و لكن لها علاقة بنشاط المنظمة.



الشكل رقم (٤) الأطراف المؤثرة و المتأثرة في منظمات الاعمال

الثقافة التنظيمية القيود و التحديات :

يقصد بالثقافة التنظيمية الخصائص و الصفات التي تميز شخصية المنظمةعن باقي المنظمات الأخرى،و تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في علاقات العمل المختلفة و فيما يشعر به الموظفون و العاملون أثناء تأدية أعمالاهم داخل المنظمة سواء الاحساس بالدعم و القوة و الانتماء أو العكس.لذلك فمن الأهمية بمكان ان يهتم المديربالثقافة التنظيمية لما لها من انعكاس علي القيود و التحديات التى يواجهها عند ادارة المنظمة.

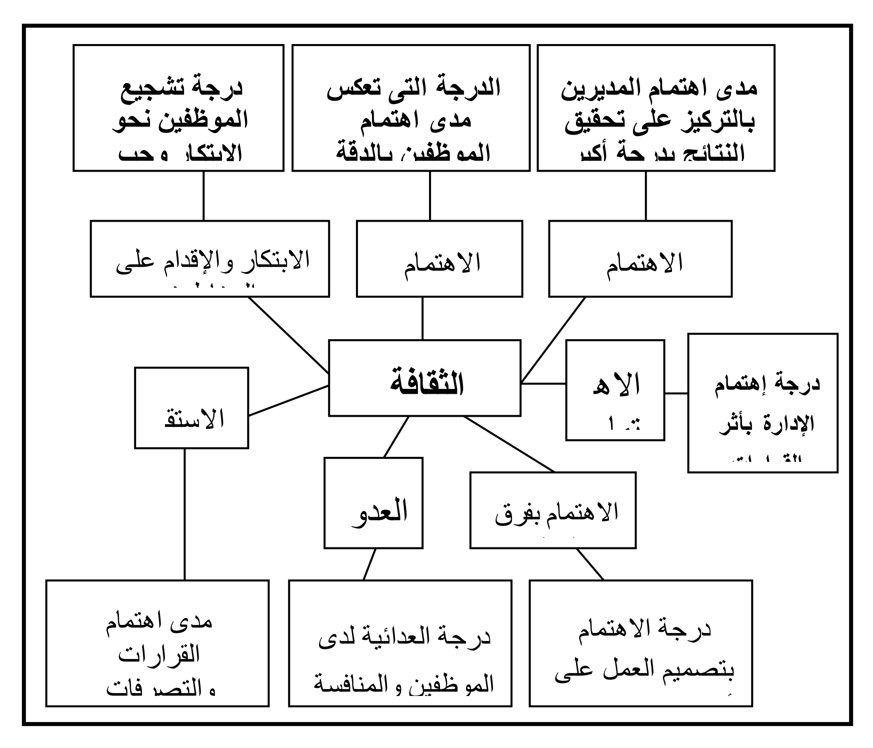
تعريف الثقافة التنظيمية :

هي مجموعة العادات و التقاليد و القيم والمبادىء المقبولة والمشتركة بين الافراد العاملين داخل منظمة محددة و التى تؤثر على طريقة أدائهم للاعمال و الوظائف الامر الذى يجعل لها شخصية مميزة عن باقى منظمات الاعمال الاخرى.هذا التعريف قد تم

تعديله بحيث أصبح أكثر اتساعا ليشمل كيف يتم العمل داخل المنظمة (how things are done around here). و هذا التعريف ينبنى علي ثلاث نقاط هامة هى:

- ان الثقافة التنظيمية يتم أدراكها بشكل معنوى و ليس حسى،حيث لا يمكن لمسها أو مشاهدتها و لكن يتم ممارستها من الأفراد العاملين بناء علي تفهمم و ادراكهم لها معنويا.
- ان الثقافة التنظيمية يتم الالتزام بها من خلال سلوك و تصرفات الافراد العاملين بصرف النظر عن مشاعر الحب اوالكراهيه لها.
- ان الافراد العاملين متجانسين و متوافقين مع الثقافة التنظيمية بنفس القوة و الاتجاه بصرف النظر عن تخصصه أو موقعه في الهيكل التنظيمى.

لقد قام الباحثون بالعديد من الأبحاث و الدرسات لتحديد عناصر الثقافة التنظيمية ، وقد توصلوا الى انها تتكون من سبعة عناصر مشكلة لابعاد الثقافة التنظيمية كما هو واضح في الشكل رقم (٥). و من الجدير بالذكر ان هذة الابعاد ليست متساوية من حيث قوة التأثيرفي رسم ملامح الثقافة التنظيمية في الواقع العملي، بل عادة ما يطغى أحد هذه الابعاد و يسيطر علي الثقافة التنظيمية الخاصة بمنظمة معينة. فعلي سبيل المثال في شركة سونى(Sony Corporation) محورالتركيز هو الأهتمام بالابتكار والابداع لانتاج منتجات جديدة لذلك فان سلوك كافة العاملين في المنظمة يدعم تحقيق هذا الهدف و من ثم فان الثقافة التنظمية لهذه الشركة تاخذ شكل الابتكار و الاختراع وحب المخاطرة و المغامرة(innovation and risk taker). و في شركة خطوط الطيران (Southwest Airlines) فان الثقافة التنظيمية يسيطر عليها الأهتمام بالعاملين كمحور أساسى لبناء تلك الثقافة (people oriented).



الشكل رقم (٥) ابعاد الثقافة التنظيمية

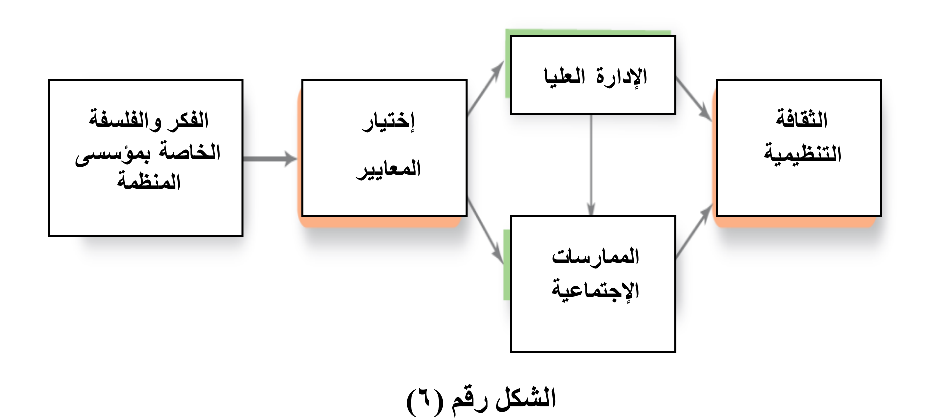
من المؤكد ان كل منظمة لديها الثقافة التنظيمية الخاصة بها الا انها قد تتصف بالقوة أو بالضعف ، فالثقافة القوية هي تلك التى تؤثر علي سلوك كافة الافراد العاملين و كذلك المديرين عند قيامهم باداء الوظائف المختلفة مثل التخطيط و التنظيم و الرقابة ونمط القيادة.و في مثل هذة المنظمات فان درجة ولاء و انتماء العاملين يكون مرتفع و من ثم فان مستوى الأداء الكلي للمنظمة يكون علي درجة عالية من الكفاءة و الفاعلية وعلي العكس فعندما تكون الثقافة التنظيمية ضعيفة فان الادارة لا تستطيع ان تحقق الاهداف بنجاح كما هو واضح من الجدول رقم (١) الذى يقارن بين الثقافة التنظيمية و الثقافة الضعيفة.

و لقد أثبتت الابحاث و الدرسات ان المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية يتمتع العاملون بها برؤية واضحة و محددة لمنظومة القيم التي يقبلها الجميع وتنعكس علي أدائهم؛ حيث

يكون كل فرد علي علم و دراية بما يجب ان يفعلوه و بما هوالسلوك المتوقع منه ، و بالتالي لا يوجد ضياع للوقت أو المجهود.

مراحل تكوين الثقافة التنظيمية :

وهنا يظهرسؤال هام هو: كيف تتشكل و تنبنالثقافة التنظيمية وكيف تستمردون تغيير خلال فترات زمنية محددة ؟ الشكل رقم (٦) يعطى الأجابة علي هذا السؤال. حيث يتضح من هذا الشكل أن أول مراحل بناء الثقافة التنظيمية هي المرحلة التى تعكس الرؤية و الفلسفة الخاصة بالمؤسسين للمنظمة حول ما هو شكل المنظمة المرغوب فيه.



الشكل رقم (٦)

تكوين و بناء الثقافة التنظيمية و المحافظة علي أستمرارها

التى يرغب ان تكون عليه، و عادة في هذه المرحلة يكون حجم المنظمة صغير الامر الذى يسهل تأكيد و تدعيم هذه الرؤية بين جميع الافراد العاملين. يلى ذلك الرغبة في المحافظة علي ملامح الثقافة كما هي من خلال القرارات المختلفة التى تتخذها الأدارة مثل الأختيار و التعيين، حيث يتم الأختيارليس فقط في ضوء الخبرات والمؤهلات و لكن أيضا ضرورة التأكد من مدى قدرتهم علي التوآم و التناغم مع الثقافة التنظيمية الحالية،و في نفس الوقت فالمتقدم لشغل الوظيفةيجب ان تتوافر لديه المعلومات الكافية عن الثقافة التنظيمية قبل ان يقرر قبول تلك الوظيفة.ومما لاشك فيه ان قرارات طبقة الادارة العليا لها تاثير قوى علي تعزيزودعم الثقافة التنظيمية. فعلي سبيل المثال في شركة CarMax

قام رئيس مجلس ادارة الشركة و مؤسسها بالاهتمام والاستماع الي آراء و مقترحات العاملين والموظفين في كافة الفروع و الاجابة علي أستفساراتهم والاجتماع بهم بشكل دورى بهدف تعزيزمبدأ "اسعاد العاملين يؤدى الي اسعاد العملاء"، و قد نتج عن هذه الممارسات ان الشركة أصبحت اكبرموزع (تاجر تجزئة) في سوق السيارات المستعملة في الولايات المتحدة الامريكية منذ عام ٢٠٠٦ و حتى الان. أن طبقة الادارة العليا أيضا لها عظيم الاثرفي رسم ملامح الثقافة التنظيمية من خلال وضع عادات وقواعد معينة للتاثير علي سلوكيات العاملين، كما حدث في شركة IBMعندما قرر رئيس مجلس الادارة الي تخصيص مليون دولار لأفضل فريق عمل و ذلك لتعزيز مبدأ العمل الجماعى كأحد الملامح الهامة للثقافة التنظيمية لتلك الشركة في ذلك الوقت.و من الملاحظ ان طبقة الأدارة العليا تساعد العاملين علي تعلم وتبنى و تطبيق الثقافة التنظيمية من خلال الممارسات الاجتماعية . ففى متاجر Starbucks علي سبيل المثال يتم وضع الموظفين الجدد في تدريب مكثف يستمر لمدة ٢٤ ساعة للتعرف علي فلسفة الشركة، شعار الشركة و العلامة التجارية،و كيف يمكن ان يساعد الزبون في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بانواع البن المختلفة و ماكينات القهوة المتعددة. الآمر الذى يجعل هؤلاء الموظفين علي فهم تام و دراية كافية بالثقافة التنظيمية و من ثم الحماس الي تطبيقها في كافة الاعمال التى يمارسونها عند التعامل مع العملاء و الزبائن.ان مثل هذه البرامج التدربية لها فائدة عظيمة لتجنب الأخطاء التى يمكن ان يقع فيها الموظفون الجدد نظرا لعدم معرفتهم بالثقافة التنظيمية وبالتالى قد يحدث تعرض و صراع بين ثقافة الفرد و ثقافة المنظمة نظرا لأحتلاف المعتقدات و العادات و التقاليد و منظومة القيم بين الفرد و المنظمة.

تأثير الثقافة التنظيمية علي وظائف المدير :

تضع الثقافة التنظيمية العديد من المحددات و القيود علي المدير عند ممارسته للوظائف الأدارية المختلفة مثل التخطيط و التنظيم و الرقابة و القيادة، و قد تكون هذه القيود معلنة و لكنها في أغلب الاحيان تكون غير معلنة و غير مكتوبة ولم يتم الأفصاح عنها بشكل صريح فالثقافة التنظيمية هى التى تحدد للمديرين ما يجب و ما لا يجب ان يفعله، المقبول و المرفوض،وتحدد ايضا كيف يتم ممارسة الوظائف الادارية المختلفة بحيث لا تتعارض مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.فعلي سبيل المثال هناك مجموعة من القيم الغير

مكتوبة والتى يجب ان يتفهمها المدير بشكل ضمنى أثناء ممارسته للعمل داخل المنظمة مثل:

- يجب ان تبدو مشغول حتى و لو كنت عكس ذلك
- اذا اخترت المخاطرة ثم فشلت فسوف تدفع ثمن أختيارك غاليا
- قبل ان تتخذ اي قرارشارك رئيسك في العمل حتى لا يفاجيء بالقرار
- نحن نهتم بجودة المنتجات عند الحد فقط الذى تقرره المنافسة
- ان أسباب نجاحنا في الماضى هي نفسها فى المستقبل
- اذا أردت ان تصل الي طبقة الادارة العليا فيجب ان تكون لاعب في الفريق

أن مثل هذه القيم لها تاثير مباشر علي سلوك المديرين عند أداء وظائفهم الادارية المختلفة.فعلي سبيل المثال في المنظمات التى لديها ثقافة " استعد -صوب -أطلق" "ready-aim-fire" فان المديرين عند الأختيارمن بين المشروعات المقترحة يقوموا بالاختيارو اتخاذ القرارأولا ثم يبحثون و يدرسون للوصول الي مبررات هذا القرار بعد اتخاذه، و ذلك بخلاف-ما هو متعارف عليه- من ان المديرين يدرسون و يبحثون جيدا قبل اتخاذ القرارالخاص باختيارالمشروع الافضل. وكمثال اخر؛ ففي المنظمات التى تتصف ثقافتها بالتركيز علي زيادة الارباح من خلال خفض التكاليف نجد ان المديرين لا يميلون الي تطبيق البرامج الابتكارية ذات المخاطرة العالية التى تحتاج الي أستثمارات ضخمة طزيلة الاجل. و في المنظمات التى يغلب على ثقافتها عدم الثقة في المرؤوسين، نجد ان المديريعتمد علي نمط القيادة الاستبدادى الغير ديموقراطى. و كما هو واضح في الشكل رقم (٧) نلاحظ ان قرارات المديرين تتأثر بشكل واضح ومباشربنمط و ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة خاصة عندما تكون هذه الثقافة قوية بحيث تضع العديد من القيود التي تحدْ المديرين و تقيدهم عند القيام بالتخطيط او التنظيم او الرقابة او القيادة.

حيث تؤثر الثقافة التنظيمية-علي سبيل المثال- في وظيفة التخطيط :

- تحديد درجة المخاطرة التى سوف تتضمنها الخطة (الحدود المسموح بها).
- هل سيتم اعداد الخطة بواسطة فرق عمل ام بواسطة الافراد
- ما هو مستوى المسح البيئى الذى سوف تلتزم به الادارة عند القيام بالخطوات الاولى للتخطيط.

و تؤثر الثقافة التنظيمية علي وظيفة التنظيم من خلال :

- مستوى الحرية الذى سوف يتم منحه للعانلين عند تصميم الوظائف
- هل المهام المختلفة سيتم أدائها بشل فردى أم بشكل جماعى
- درجة التفاعل و التنسيق بين الادارات و الاقسام المختلفة

كما تؤثر الثقافة التنظيمية علي وظيفة القيادة من خلال:

- الأهتمام بتحقيق مستوى أشباع و رضاء وظيفى مرتفع لدى العاملين
- ما هو أسلوب القيادة المناسب الذى يجب الأعتماد عليه
- ما هو المستوى المسموح به للأختلاف أو التعارض في الرأى بين المدير و المرؤوسين

كما تؤثر الثقافة التنظيمية علي وظيفة الرقابة من خلال :

- مستوى و شكل الرقابة المفروضة علي العاملين (خارجية أم ذاتية)
- ما هي المعايير الرقابية التى سيتم التركيز عليها عند تقييم أداء العاملين

- ما هى الأجراءات الاحترازية لتفادى الخروج عن المبالغ المحددة في الموازنة



شكل رقم (٧)

انماط القرارات الادارية المتأثرة بالثقافة التنظيمية

القضايا المعاصرة المرتبطة بالثقافة التنظيمية :

١. **ايجـاد و تكـوين ثقافـة الأبـداع و الأبتكـار. Creating an Innovation Culture**
٢. **تكـوين الثقافـة المسـتجيبة للعمـلاء Creating a Customer-Responsive Culture**
٣. **الجوانب الروحية و الثقافة التنظيمية .**

Spiritually and Organizational Culture

ان الاهتمام و التركيز علي الابداع و الابتكـار أصبح الان من الأمور الحيويـة الضـرورية لبقاء و أستمرار منظمات الاعمال في مختلف الصـناعات، لذلك فـان بنـاء الثقافـة التنظيميـة التى تركزعلي تشجيع الابتكار و الابداع من الاهداف التـى تسـعى العديد من المنظمـات ان تحققها.يوجد العديد من منظمـات الاعمـال التـي حققت نجاحـات غيـر مسبوقة عنـدما قامـت ببنـاء ثقافـة تنظيميـة تدعم الابتكاروالابـداع مثـل شـركة (Apple)التـى قـدمت العديـد مـن المنتجـات مثـل : (iPhone, Mac, iPod, iTunes, and iPad) التـى غيـرت بشـكل جذرى في العديد من سلوكياتنا مثل طريقة القراءة والاستماع الـي الموسيقى و التفاعل مـع الاشـياء . لـذلك فمـن الاهميـة بمكـان ان نحـدد ملامـح الثقافـة التنظيميـة المدعمـة للابـداع و الابتكار، و قد لخص احد الباحثين هذه الملامح في النقاط التالية:

- التحدى
- الحرية
- الثقة و الأنفتاح علي الاخرين
- حب المغامرة
- القدرة علي حل المنازعات
- روح الدعابة

- Challenge and involvement
- Freedom
- Trust and openness
- Idea time
- Playfulness/ humor
- Conflict resolution
- Debates
- Risk taking

و تؤكد النقاط السابقة ان ثقافة الابتكار و الابداع لن يمكن تحقيقها الا اذا توافرت الدعائم اللازمة لبنائها، حيث يجب-علي سبيل المثال- اعطاء الحرية للموظفين والاستقلالية في التفكيرو التقديرو التنفيذ فيما يتعلق بالانشطة التى يمارسونها بشكل يومى .ايضا ضرورة بناء ثقة متبادلة بين كافة الافراد العاملين و بينهم وبين رؤساهم.ضرورة توافر جو من المرح و السعادة في اماكن العمل،تشجيع المرؤوسين علي حب المخاطرة بكافة الوسائل المختلفة.

و من الجدير بالذكر ان هناك العديد من منظمات الاعمال التى نجحت في تحقيق أهدافها الأستراتيجيةبفضل ثقافتها التنظيمية المبنية لدعم تحقيق تلك الاهداف، مثل Microsoft التى حددت هدفها الاستراتيجى بان تكون الشركة الاولي الرائدة والقائدة فيما يتعلق بالابتكار و الابداع علي مستوى العالم،ولتحقيق هذا الهدف الاستراتيجى رسمت ملامح الثقافة التنظيمية (innovative culture)لدعم و تعزيزتطبيق مبدأ الابتكار و الابداع في كافة الاعمال و الوظائف بالمنظمة و لجميع الافراد العاملين علي أختلاف تخصصاتهم ،الامر الذى ادى الي قدرتها علي تحقيق الهدف الاستراتيجى بنجاح .

و قد أثبتت الابحاث ان الثقافة التنظيمية التى تهتم و تركز علي أرضاء العملاء عن الخدمات التى تقدمها المنظمة تؤدى الي زيادة المبيعات بنسبة قد تصل الي ٢٤% مقارنة بالمنظمات التى لا تهتم بالتركيز علي هذا النوع من الثقافة ، و الجدول التالي رقم (١) يوضح الخصائص التى يمكن ان تتميز بها هذه الثقافة و التصرفات الواجب اتباعها من المديرين . حيث يتضح لنا أن تحقيق الرضاء و الأشباع للعملاء بمستوى يفوق توقعاتهم

لن يتحقق الا من خلال صياغة ملامح الثقافة التنظيمية التى تستهدف ذلك من خلال خمسة محاور هي: طبيعة الموظف – طبيعة بيئة الوظيفة – التمكين – وضوح الدور الذى يؤدى – و الرغبة الدائمة و المستمرة لإبهار العملاء من خلال أشباعهم بمستوى يفوق توقعاتهم .

جدول رقم (١)

أساليب تطبيق الثقافة التنظيمية المفضلة للعملاء

خصائص الثقافة التنظيمية المرتبطة برضاء العملاء	التصرفات المقترحة للمديرين
طبيعة و أنماط العاملين Type of Employee	تعيين العاملين الذين لديهم خصائص شخصية و اتجاهات تتوافق مع خدمة العملاء ، الحماس ، الصبر ، عدم العدوانية، حسن الأستماع الجيد .
طبيعة بيئة الوظيفة Type of Job Environment	تصميم الوظائف بحيث يتوافر قدر كبير من الحرية للعاملين في أداء وظائفهم حتى يستطيعوا أشباع رغبات العملاء الي أقصى درجة من خلال عدم فرض القواعد و الأجراءات الجامدة المتحجرة.
التمكين Empowerment	منح العاملين حرية اتخاذ القرارات اليومية المرتبطة بوظائفهم و المهام المختلفة
وضوح الدور Role Clarity	تقليل درجة عدم التأكد الي أقل درجة من وجهة نظر العاملين من خلال التدريب المستمر الخاص بالمهارات السلوكية المختلفة
الرغبة الدائمة في أشباع رغبات العملاء بشكل يفوق توقعتهم Consistent desire to satisfy and delight customers	الألتزام الواضح من جانب المنظمة نحو ضرورة اتخاذ اي خطوات و تصرفات من شأنها ان تحقق رضاء العملاء بشكل يفوق توقعتهم حتى لو تطلب الآمر الخروج عن المألوف.

يقصد بالثقافة التنظيمية التى تهتم بالجوانب الروحانية للعاملين هى تلك التى تساعدالعاملين علي تحقيق الاشباع للجوانب الدينية و الروحانية و هى تتميز بالخصائص الخمسة التالية:

1. Strong sense of purpose
2. Focus on Individual Development

3. Trust and Openness
4. Employee Empowerment
5. Tolerance of Employee Expression

١. ترسيخ الاحساس بالغرض بمعنى الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية قوية ذات هدف محدد و معروف لتعزيز قيم المنظمة بهدف زيادة ولاء الموظفين و من ثم زيادة الكفاءة و الفاعلية.
٢. التركيز على تنمية الافراد نظراً لفهم الادارة لاهمية قدراتهم و كفاءاتهم، حيث لا تركز الثقافة التنظيمية فقط على ان المنظمة هى مجرد مكان للعمل ولكنها مكان يساعد على تنمية و تطوير قدراتهم و اضافة المزيد من خلال التعليم و النمو.
٣. تعتبر الشفافية و الانفتاح و الثقة المتبادلة من الملاح الهامة للثقافة التنظيمية سواء بين الموظفين و المديرين او بينهم و بين باقى الاطراف الاخرى مثل العملاء و الموردين، حيث يعترف المخطىء و لا يتهرب من المسئولية.
٤. تمكين الموظفيين من خلال اعطائهم الحق فى اتخاذ العديد من القرارات بهدف تدريبهم على مواجهة المشاكل و المواقف المختلفة و بالتالى تنمية مهاراتهم .
٥. التعامل مع سلوك العامليين و التعبير عما يشعرون به بسماحة و عدم كبت مشاعرهم، حيث تسمح هذة المنظمات بقدر كبير من الحرية للعاملين بها لكى يعبروا عما يجيش فى صدورهم دون الخوف من العقاب او الاحساس بالذنب.

الأسئـلة

حدد صحة أم خطأ العبارات التالية:

١. تعتبر"عدم العدالـة الاقتصـادية" هـى احـد المعتقدات التـى يمكـن ان تقيـد قـرارات المـديرين في منظمات الاعمال.[١]

٢. تتميز البيئة الديناميكية بانعدام منـافسين جدد،عدم وجـود تطـورات تكنولوجيـة جديـدة،و عـدم وجود جماعات ضغط علي المنظمة.[٢]

٣. يقصـد بعـدم التأكـد البيئـى عـدد متغيـرات البئيـة الخـارجيـة وحجـم المعلومـات المتـوافرة عـن تلك المتغيرات لدى المنظمة.[٣]

٤. تعتبرالبيئة الديناميكية و البسيطة من اكثر انواع البيئة تعقيدا[٤]

٥. يمكن اعتبارالمنـافسين و العـاملين فـي المنظمـة مـن الاطـراف المؤثـرة و المتـاثرة بقـرارات الادارة بالمنظمة[٥]

٦. المنظمـات التـى تحقـق درجـة عاليـة مـن النجـاح ،يهـتم المـديرين فيهـا فقـط علـي الاطـراف المربحة عند اتخاذ القرارات[٦]

اختار الاجابة الصحيحة من البدائل المتاحة.

١. مصدر القيود الداخلية التى تؤثر علي قرارات المدير هى:[٧]

a. اتجاهات العملاء
b. الثقافة التنظيمية
c. الظروف و المتغيرات السياسية
d. عدم استقراربورصة الأوراق المالية

٢. يعتبرأرتفاع معدل الفائدة علي الرهن العقارى مثـال علـي -------كعنصـرمن متغيـرات البيئة الخارجية:[٨]

a. الظروف الاقتصادية
b. الظروف السياسية

c. الظروف الاجتماعية
d. الظروف الديموجرافية

٣. أى من المتغيرات التالية يعتبر من ضمن المتغيرات الديموجرافية:[٩]
a. السلوك و نمط الحياة
b. الاستقرار السياسى
c. الموقع الجغرافى
d. التقلبات في أسعار الاسهم

٤. أى من المتغيرات التالية يعتبر من ضمن المتغيرات الاقتصادية:[١٠]
a. العاملين في المنظمة - في المتوسط - لديهم طفلين
b. عملاء المنظمة - في المتوسط - حاصلين علي شهادة جامعية
c. متوسط دخل العملاء في المتوسط يتراوح بين ٢٥٠٠٠-٤٠٠٠٠ جنية مصرى في الشهر
d. معظم عملاء المنظمة قانطين في المدينة

٥. تهتم المتغيرات -------التى هي احد مكونات البيئة الخارجية للمنظمة باتجاهات وخصائص السكان مثل العمر،النوع،العرق،مستوى التعليم،التوزيع الجغرافى،الدخل،تركيبة الأسرة:١١
a. اقتصادية
b. سياسية
c. الثقافة المجتمعية
d. ديموجرافية

٦. انخفاض مبيعات الصحف و المجلات الورقية و تفضيل القراءة عبر الأنترنت من خلال الكمبيوتر او اهواتف الذكية، هذا التغيريمثل تغير في اي نوع من متغيرات البيئة الخارجية:١٢

a. الاقتصادية
b. السيكولوجية
c. الثقافة المجتمعية
d. الديموجرافية

٧. قيام الحكومة بزيادة الضرائب المفروضة علي الدخل،ما هو العنصر من عناصر البيئة الخارجية الذى سوف يتأثر:[١٣]

a. السياسية/ القانونية
b. الاقتصادية
c. الديموجرافية
d. العالمى

٨. ماهى القيود و المحددات الناتجة عن الركود الاقتصادى العالمى التى سوف تؤثر علي قرارات المديرين:١٤

a. تناقص عدد العمالة الماهرة و المؤهلة
b. سيتم تقليص عدد الوظائف لتقليل تكلفة العمالة
c. تقليل معدل الاجور و المرتبات
d. سهولة و سرعة التعيين

٩. اذا كانت متغيرات البيئة الخارجية تتغير بشكل دورى متكرر، فان هذه البيئة يطلق عليها بيئة-----:١٥

a. مستقرة
b. بسيطة
c. ديناميكية
d. معقدة

١٠. أى من العبارات التالية يمثل الابعاد الخاصة بتعريف "عدم التأكد البيئى" :[١٦]

a. سرعة التغيير و درجة التعقد
b. سرعة التغيير و درجة الحجم
c. درجة التعقد و قوة الاثر
d. قوة الاثر و توقيت الحدوث

١١. ان مصطلح ---------يتم استخدامه للتعبير عن كافة المجموعات التى يمكن ان تتاثر بقرارات و تصرفات الادارة في المنظمة :١٧

a. النقابات والاتحادات العمالية
b. المنافسين
c. حملة الاسهم
d. الاطراف المؤثرة و المتاثرة

١٢. تعتبر جوجل اكبر مثال علي المنظمات التي تحقق درجة عالية من الاشباع و الرضاء الوظيفي،حيث توفر للموظفين العديد من الخدمات مثل؛وجبات سريعة -ارسال رسائل بدون مقابل-حجرة الابتكارات و الاختراعات-منتجع صحى
ما هو البعد من ابعاد الثقافة التنظيمية الذى ركزت عليه جوجل:[١٨]

a. الأستقرار
b. الأهتمام بالتفاصيل
c. الاهنمام بالافراد
d. العدوانية

١٣. أى من العبارات التالية يصف الثقافة التنظيمية القوية:١٩

a. يبذل المديرون قصارى جهدهم للفصل بين السلوك و منظومة القيم المشتركة
b. ارسال رسائل متسقة مع الثقافة حول تحديد ما هي النقاط المهمة للمنظمة
c. حماية القيم الجوهرية للمنظمة بحماس من جانب الادارة
d. التركيز علي مستقبل المنظمة و تجاهل ماحدث في الماضى من اعمال و تصرفات بطولية ناجحة

١٤. المصدر الرئيسى للثقافة التنظيمية عادة ما يعكس --------: ٢٠

a. النجاحات التى حققتها المنظمة في الماضى
b. رؤية و رسالة المؤسسين للمنظمة
c. تركيبة العاملة المنتجة
d. الظروف الراهنة التى تعمل المنظمة في ظلها

١٥. تريد احد المنظمات ان تؤسس ثقافة الاختراع و الابداع، اى من التصرفات التالية يجب ان تتبعه لتحقيق هدفها: ٢١

a. عمل وصف وظيفى بالتفاصيل الدقيقة لكل وظيفة مع تحديد خطوات و اجراءات العمل بشكل تفصيلي لجميع العاملين
b. اعطاء وقت للعاملين مخصص لتوليد الافكار
c. تشجيع الموظفين للابلاغ عن أى وقت ضائع او مهدر في ادارتهم
d. مطالبة الموظفين بتوثيق الانشطة التى يمارسونها من اجل المحاسبة عن كل ساعة اجر مدفوعة

١٦. أى من العبارات التالية يعكس وجهتى النظر حول تاثير المدير في نجاح او فشل المنظمة:[٢٢]

a. السيطرة و القوة الرمزية
b. السيطرة والانعكاس
c. القوة الرمزية و التفاعلية
d. الانعكاسية و التفاعلية

١٧. أى من العبارات التالية يعكس مفهوم القوة الرمزية للادارة في منظمات الاعمال:٢٣

a. المديرمسئول بشكل مباشر عن نجاح او فشل المنظمة
b. يجب ان يتخطى المدير كافة العقبات التى تحول دون تحقيق الاهداف
c. القوى الخارجية هي المسئولة عن نجاح او فشل الادارة
d. الموظفون مسئولون بشكل مباشر عن نجاح او فشل المنظمة

١٨. في ضوء مفهوم القوة الرمزية للادارة، فان للمديرين تاثير ------علي نتائج اعمال المنظمة: ٢٤

a. محدود

b. قوى
c. واضح
d. شامل

١٩. تركز رئيسة مجلس ادارة احدى الشركات " عُلا " علي النتائج اكثر من الاهتمام بالاجراءات والخطوات التى ادت لتحقيق تلك النتائج.أى أن عُلا تؤمن ان المنظمة يجب ان تهتم ب------- بشكل كبير اكثر من باقي متغيرات ابعاد الثقافة التنظيمية:[25]

a. الاستقرار
b. التوجيه بالنتائج
c. الاهتمام بالتفاصيل
d. الشدة و العدائية

٢٠. عندما تشجع الادارة العليا الموظفين علي طرح افكارهم و مقترحاتهم حول تحسين اجراءات العمل و انتاج منتجات جديدة، فان هذه المنظمة غالبا ما تتمتع بدرجة عالية من [26]

a. التوجية بالافراد العاملين
b. الاهتمام بالعمل الجماعى و فرق العمل
c. الشدة و العدائية
d. الابتكار و حب المخاطرة

---

[1] صحيحة

[2] خطأ

[3] خطأ

[4] خطأ

[5] صحيحة

[6] خطأ

[7] B

٨A

٩C

١٠C

١١D

١٢C

١٣B

١٤A

١٥C

١٦A

١٧D

١٨C

١٩B

٢٠B

٢١B

٢٢A

٢٣C

٢٤A

٢٥B

٢٦D

الفصل الحادى عشر

المسئولية الاجتماعية و أخلاق الاعمال

Social Responsibility and Ethical Aspects

الأهداف :

يهدف هذا الفصل الي :

١. التعرف علي مفهوم المسئولية الاجتماعية وما هى المتغيرات المؤثرة فيها

٢. المقصود بالادارة الخضراء(green management)و كيف يمكن تطبيق هذا المبدأ في منظمات الاعمال

٣. مناقشة العوامل المؤثرة علي السلوك الاخلاقي أوغير الاخلاقى في العمل

٤. التعرف علي دور الادارة لتشجيع السلوك الاخلاقى في العمل

يتضمن هذا الفصل النقاط الرئيسية التالية:

١. تعريف مكونات البيئة الخارجية

٢. أنواع البيئة

٣. العلاقة بين البيئة و سلوك المديرين

٤. نموذج عدم التأكد البيئى

٥. تعريف الثقافة التنظيمية

٦. مراحل تكوين الثقافة التنظيمية

٧. علاقة الثقافة التنظيمية بالاداء التنظيمى

يعتبر موضوع المسئولية الاجتماعية والسلوك الاخلاقى في منظمات الاعمال من المواضيع الشائكة و المعقدة نظرا لانه يدخل فيها العديد من المتغيرات التى تؤدى الي صعوبة توحيد المقاييس و المعايير للحكم علي سلوكيات منظمات الاعمال. فقد يتم اعتبار سلوك معين بانه اخلاقى مقبول في مجتمع محدد، و لكنه غير مقبول علي الاطلاق في مجتمع آخر.أو قد يكون السلوك مقبول في وقت معين و لكنه اصبح غير اخلاقى في فترة زمنية اخرى لنفس المجتمع.كذلك تظهر أهمية السلوك السائد في مجتمع او دولة معينة بحيث يصعب الاختلاف عن الاخريين حتي لو كانت ادارة المنظمة ترى ان سلوك الاخريين سلوك غير اخلاقي و غير مقبول. و الواقع العملي يعطى لنا العديد من الامثلة علي ذلك فعلي سبيل المثال ؛ قيام احد الموظفين بادعاء المرض للاستفادة من رصيد الاجازات المرضية المدفوعة الاجرو تقديم شهادة طبية غير حقيقة لاثبات ذلك للادارة. مثال اخر؛ استخدام ماكينات التصويرلتصوير اوراق شخصية ليس لها علاقة بالعمل نظرا لانه لاتوجد رقابة علي استخدام تلك الماكينات، او استقطاع جزىء من الادوات المكتبية الخاصة بالعمل لاستخدامها في عمل الواجبات المنزلية لاولاد هذا الموظف، او استخدام سيارات الوزارات و المصالح الحكومية المخصصة لنقل المسئولين الي العمل في الاستخدام الشخصى بالمخالفة لنص القانون لنقل افراد أسرة هذا المسئول نظرا لغياب المسائلة.

بالاضافة الى ماسبق فان المديرون يواجهون بمواقف صعبة و معقدة و محيرة (Dilemma)عندما يقررون ضرورة الالتزام بالمسئولية الاجتماعية و السلوك الاخلاقى في المنظمة، لان هذا الالتزام يؤثر علي كافة القرارات و التصرفات التى يقوم بها المديرعند اداء الوظائف الادارية المختلفة من تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة.

تعريف المسئولية الاجتماعية

هناك خلط بين مجموعه من المفاهيم و المبادىء التى تدورحول التصرفات و الافعال التى تقوم بها المنظمة نحو المجتمع التى تعمل فيه، و هذه المفاهيم هي:

- الالتزام الاجتماعى (social obligation)
- الاستجابة الاجتماعية (social responsiveness)
- المسئولية الاجتماعية (social responsibility)

يقصد بمصطلح " الالتزام الاجتماعى" هي تلك التصرفات الاجتماعية الايجابية التى تقوم بها المنظمة و التى تعود بالنفع على المجتمع وذلك لانها مضطرة الي ذلك بسبب الضغوط القانونية او الاقتصادية ، الامر الذى ينعكس في النهاية علي موقفها المالي وتعظيم الارباح المحققة مثل ضرورة معالجة المخلفات الصناعية الناتجة عن تصنيع البتروكيماويات قبل القائها في نهر النيل ،او ضرورة القاء المخلفات النووية خارج نطاق المياة الاقليمية للدولة المنتجة لها.

اما مصطاح "الاستجابة الاجتماعية" فيقصد به قيام المنظمة بتصرفات وافعال تفيد المجتمع تقوم بها المنظمة كرد فعل لاحداث او متغيرات مجتمعية دون وجود اي ضغوط او الزام علي المنظمة للقيام بذلك ،فهى تقدم علي مثل هذه الافعال طواعية دون اي اجبار من اي جهه بدافع الاهتمام و الموازنة بين مصالح كافة الاطراف المؤثرة و المتاثرة التى من ضمنها المجتمع التي تعمل و تعيش فيه و ليس الاهتمام فقط بتعظيم ثروة الملاك و حملة الاسهم.مثال علي ذلك ؛ عندما قامت شركة كوكاكولا مصر في أوائل التسعينات من القرن الماضى بتنظيف شواطىء البحر الاحمر من الطحالب و قناديل البحر التى عاقت و منعت السياحة الخارجية و الداخلية للعديد من القرى و الشواطىء السياحية في محافظة البحر الأحمر في مصر.

كذلك قيام شركة فودافون مصر في أوائل الالفية الثانية باعلان التزامها بمحاربة الامية و القضاء عليها في عام ٢٠٢٠ ، بحيث لا يوجد أى مواطن داخل جمهورية مصر العربية لا يعرف القراءة و الكتابة.

أيضـا مـا قامـت بـه شـركة فـورد للسيارات (Ford Motor Company) فـي الولايـات المتحدة الامريكية من تأييد للقانون الفيدرالى الذى يمنع الشخص بكتابة رسـائل نصـية أثنـاء القيادة، فقد كانت أول شركة مصنعة للسيارات تؤيد هذا القـانون و تدعمـه لاهتمامهـا بتقليل معـدل حـوادث الطـرق و السـيارات الناتجـة عـن مثـل هـذا السـلوك المسـتهترمن سـائقى السيارات.كذلك ما قامت بـه شـركة UPSبعد حدوث الزلـزال المدمر فـي Haitiمن تعديل فـي سياسـة الشركة بحيث تشجع و تحث الموظفين عليالعمل التطـوعى للمنـاطق المنكوبـة من جراء الكوارث الطبيعية مثل الزلازل و الاعاصير و الأزمات المختلفة. و لتعزيـز هذه السياسـة قامـت الشـركة بتكـوين فرق عمـل من ٢٠ موظـف لتدريبهم علـي الاغاثـة وتقـديم المساعدات الأنسانية المختلة التى يحتاجهـا المصـابين في مثل هذة الكــوارث و الازمـات، و هـذه الفــرقlogistics emergency team)) موجـودة فـي العديـد مـن القـارات مثـل أسيا و اوربا و امريكا.

أمـــا المقصـــود بمصـــطلح " المســـئولية الأجتماعيـــة" فهـــو يركـــز علـــي نيـــة المنظمـــة (business’s intention) والقصـد الحقيقـى مـن التصـرفات و الافعـال التـى تقـوم بهـا لمصلحة المجتمع.فهي لا تمـارس مثـل هـذه التصـرفات بـدافع مراعـاة النـواحي القانونيـة او الاقتصـادية – التـى من المفترض ان تراعيهـا بالاصـل- و لكنهـا تـؤدى هذة الافعـال بـدافع تعزيـز السـلوك الاخلاقـى الـذى يجـب ان تنتهجـه منظمـات الأعمـال المختلفـة للمشـاركة فـي تحسـين المجتمـع و عــلاج مشــاكله حتــى يكــون مجتمــع أفضــل مــن ذى قبل.فمثــل هــذه المنظمـات تقوم بمثـل تلـك الاعمـال بـوازع مـن الاحسـاس بالمسئولية الاخلاقيـة التـى تحـتم عليهـا القيـام بـذلك. فعلــي سـبيل المثــال قامــت شـــركة (Abt Electronics in Glenview, Illinois,) بالولايـات المتحـدة الامريكيـة بتخفـيض عـدد مصـــابيح الانـــارة واجهزة التكييف في كل المتـاجر الخاصـة بهـا، و ذلـك كـرد فعل لاهتمـام الشـركة بتخفيض الطاقة المستهلكة و ايضا تقليل الاضرار بالبيئة.

كذلك اعلنت سلسـة مطـاعم Chick-fil-A انهـا عند عـام ٢٠١٩ ستكون منتجاتها خاليـة تماما من اى نوع من انواع المضـاد الحيوية حيث ستكون في هذا التـاريخ قد امتنعت تمامـا

عن شراء دواجن تم تربيتها علي المضادات الحيوية antibiotics لمل لها من العديد من الاثار الضارة علي صحة الانسان الذى يقوم بتناولها وأكلها.

و من الجدير بالذكر ان شركة Chicco baby care products قامت بضخ أستثمارات ضخمة كأحد برامج المسئولية الاجتماعية لها، حيث خصصت هذه الاموال لمساعدة وعلاجهم الأطفال الذين يعانون من امراض في القلب ليس في ايطاليا وحدها و لكن كافة اطفال العالم في المناطق و الاقاليم الشديدة الفقر. و قد كان شعارها : Happiness goes from heart to heart فقد كان هدف هذا المشروع هو ادخال السعادة علي قلب الاطفال الفقراء المرضى و علاجهم.

و مما سبق يظهر ان هناك فروق جوهرية بين المصطلحات الثلاثة السابقة، و لكن يبقى امام المديرأن يختارأي من هذه البدائل التى سيتم تطبيقها و ما هي درجة اهتمام والتزام المنظمة نحو مشاركتها في الأعمال الاجتماعية ، وكيف سيتم ادارة المصالح المختلفة اذا ما ظهر تعارض بين دور المنظمة نحو المجتمع و دورها نحو الاطراف الاخرى المؤثرة و المتاثرة بها. لذلك فانه يوجد خلاف في الراى حول تأييداومعارضة هذا الالتزام وهذة المسئولية الاجتماعية.و الشكل رقم (١) يوضح هذا الاختلاف في الرأى من مؤيد و معارض.



شكل رقم (١)

الجدل حول تأييد أو معارضة المسئولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال

و مماسبق يتضح ان اتخاذ القرار الخاص بالالتزام بالمسئولية الاجتماعية من القرارات الصعبة التي يواجهها المدير نظرا لعدم وجود اتفاق حول قبولها او رفضها، او الي اى حد يجب ان تلزم المنظمة نفسها في مثل هذه التصرفات.و قد قام أحد الباحثين بدراسة العلاقة بين درجة التزام المنظمة بالمسئولية الاجتماعية و انعكاس ذلك علي الاداء الاقتصادى لها من خلال مؤشر Socially Responsible Investing funds (SRI) ، و يفيد هذا

المؤشر في التعرف علي مدى دعم المستثمرين للمنظمات التى تهتم باداء دورها في المسئولية الاجتماعية. (you can find a list of SRI funds at (www.socialfunds.com)

ومن البديهى ان يمتنع المستثمرون عن التعامل مع منظمات تقوم بانتاج منتجات ضارة للمجتمع مثل شركات أنتاج الخمور -اومحلات و كازينوهات المقامرة -الشركات المصنعة للدخان و السجائر -الاسلحة النووية-الشركات التى تتسم بالتزوير او الاحتيال-المنظمات التى تقدم منتجات تهدد سلامة للمجتمع او الافراد العاملين بها.و المراقب لحجم الاموال سيجد ان حجم الاستثمارات قد تضاعف ليصل الي ٣،٧ ترليون دولار بما يعادل الانتاج القومى لدولة البرازيل و كندا معاً .

و نستخلص مما سبق ان المنظمات التى تهتم باداء دورها و مسئوليتها نحوالمجتمع لا يتاثر ادائها الاقتصادى و المؤشرات المالية لها بالسلب بل علي العكس تماما كما هو واضح من المؤشر السالف الذكر.

الادارة الخضراء و المحافظة علي بقاء البيئة نضرة :

Green Management and Sustainability

اصبح الاهنمام بالبيئة و المحافظة عليها و ابقائها قادرة علي العطاء لاجيال كثيرة قادمة من الامور الهامة التى تسعى كل الاطراف الى تحقيقه.و يوجد العديد من الامثلة التى توضح كيف يمكن لادارة منظمات الاعمال ان تسهم بشكل واضح في حماية البيئة و المحافظة عليها من اى ضرر يمكن ان يصيبها ، اومنع استنزاف تلك الموارد الطبيعية و القضاء عليها حتى تتوافرللأجيال القادمة، اومنع حدوث اي خلل في التوازن البيئى بالمفهوم الشامل للبيئة.فعلي سبيل المثال؛ قامت شركة Nike بعمل برنامج تطبيقى يطلق عليه اسم "Making" الذى يسمح لمهندسى التصميم التعرف علي اثر الموديل الذى صممه علي البيئة(المواد الخام المستخدمة-الماء-الطاقة-التالف او الهالك-النواحى

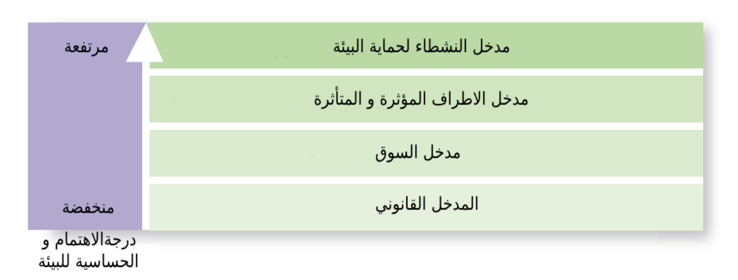
الكيمائية) و بالتالي يصبح المصمم علي دراية كاملة بالاثار المختلفة التى سيحدثها هذا التصميم.

ايضا قامت شركة Coca-Cola العالمية بالاعتماد علي تكنولوجيا معينة خاصة بماكينات البيع vending machinesو المبردات coolers بحيث تكون (HFC-free) hydrofluorocarbon-free.و قد نتج عن ذلك خفض كمية الكربون المنبعثة في الجو بما يعادل خفض كمية الكربون المنبعثة والناتجة عن توقف ١١ مليون سيارة عن السير في الطرق سنويا.

و قد اتخذت سلسة فنادق Fairmont Hotel قرار بجعل جميع اسطح المبانى لتكون خلايا لتربية النحل، بعد ان لاحظت الادارة ان هناك ملايين من النحل قد هجرت الخلايا وبالتالى ادى ذلك الي وفاة ملايين من اسراب النحل علي مستوى العالم.ان انهيار و اضطراب مستعمرة النحل قد يؤدى الى كارثة بيئية، حيث ان ثلث الطعام الذى ناكلهياتى من الاشجار و النباتات التى تعتمد علي النحل لاحداث التلقيح لتلك النباتات.

تعكس الامثلة السابقة المقصود بالادارة الخضراء، و التى لم تحظى بالاهتمام الا في أواخر الستينيات من القرن الماضى. حيث بدأت بظهور مجموعات حماية البيئة من التلوث ، ثم تطورت هذة الجماعات للمحافظة علي البيئة من الضياع او الاستنزاف ثم اصبح الاهتمام اشمل و اكبر بحيث يتضمن الحفاظ علي التوازن البيئى ككل. وبالتالي اهتم المديرون بتطبيق هذا المبدأ بحيث ينعكس على كافة القرارات الادارية المختلفة.

و من الواقع العملى نجد ان هناك عدة مستويات لتطبيق مبدأ " الادارة الخضراء" كما هو واضح في الشكل رقم (٢)



شكل رقم (٢)

مستويات تطبيق مبدأ الادارة الخضراء

ومن هذا الشكل نلاحظ ان أدنى هذه المستويات هو الاهتمام بالمحافظة علي البيئة والموارد الطبيعية حتى لا تقع المنظمة تحت المسألة القانونية. في هذا المستوى تقوم المنظمة بالادارة الخضراء فقط للالتزام باللوائح و القوانين الملزمة لها، لذلك اطلق علي هذا المستوى المدخل القانونى(Legal approach).و ننتقل الي المستوى الثانى عندما يزداد اهتمام المنظمة بالبيئة فقط لزيادة ارضاء العملاء و تلبية لرغاباتهم لذلك اطلق عليه مدخل السوق (Market Approach).

فمثلا قامت شركة DuPont بتطويروانتاج مبيدات للحشرات من الاعشاب الطبيعية لمساعدة المزارعين لعدم استخدام المبيدات الحشرية الكيميائية المتعارف عليها، و قد تكلفت الشركة مبالغ طائلة وصلت الي ٤٥ مليون جنيه في البحوث و التطويربهدف ارضاء المزارعين (العملاء)بالدرجة الاولى واشباع رغبتهم في الحفاظ علي التربة الزراعية من الملوثات الكيميائية ورغبتهم في تقليل استخدام الكيماويات فى انتاج محاصيلهم الزراعية .ثم ننتقل الي المستوى الثالث (Stakeholder approach)حيث تهدف المنظمة الي ارضاء العديد من الاطراف المؤثرة و المتاثرة في نفس الوقت مثل ارضاء الموظفين و الموردين و المجتمع. فعلي سبيل المثال قامت شركة Hewlett-Packard بتقديم العديد من البرامج الخاصة بحماية البيئة و المحافظة عليها مثل برامج خاصة بسلسة التوريد (لأرضاء الموردين)- برامج خاصة بتصميم المنتج و اعادة تدوير

المنتجات (لأرضاء العملاء و المجتمع)-برامج خاصة بطرق العمل و الانتاج و العمليات (لأرضاء العاملين).

و أخيرا نصل الي اخر مستوى (Activist Approach)حيث يتحول أهتمام المنظمة بالكرة الارضية ككل و الاهتمام بالموارد الطبيعية في العالم أجمع.فعلي سبيل المثال قامت احدى الشركات البلجيكيةEcover ببناء مصنع للتنظيف البيئى (ecological cleaning)، حيث تم أنشاء أول مصنع في العالم لا تخرج منه أى انبعاثات ملوثة للبيئة علي الاطلاق تكاد تصل الي درجة الصفر، وهو يعتبرأعجوبة هندسية حيث تم تغطية الأسطح و الأسقف بكمايات ضخمة من النجيل لتبرد الجو في الصيف وللتدفئة في الشتاء ، و قد تم الأعتماد بالكامل علي التشغيل بقوة الرياح و الطاقة الشمسية.و من الواضح ان هذه الشركة قررت ان تبنى هذا المصنع لايمانها العميق و القوى باهمية المحافظة على البيئة في العالم.

تقييم الممارسات الخاصة بالادارة الخضراء

من الملاحظ ان المنظمات التى تتوجه نحو تطبيق مبدأ الادارة الخضراء تهتم بنشر تقارير تفصيلية عن ادائها في هذا المجال،و يصل عدد هذه المنظمات الي ما يقرب من ٦٠٠٠ منظمة فى العالم حيث تنشرهذه التقارير بشكل تطوعى معتمدة علي القواعد الارشادية التى حددتها (Global Reporting Initiative (GRI . مثل هذه التقارير يمكن ايجادها في الموقع التالى ()www.globalreporting.org. كذلك قد تلجأ منظمات اخرى لاظهار مدى اهتمامها بتطبيق الادارة الخضراء من خلال السعى للحصول علي شهادة موثقة بذلك تؤكد التزام المنظمة بتطبيق معايير محددة، مثل المعاييرالتى حددتها International Organization for Standards (ISO) حيث وضعت هذة الجهة أكثر من ١٨٠٠٠ معياردولى مثل (ISO 9000) الاكثر الانتشارا و الخاص بادارة الجودة-و (ISO 14000) الخاص بمعايير ادارة البيئة و هذا المعيار يتطلب من المنظمة ان تراعى المحافظة علي البيئة فى كافة القرارات والوظائف و التصرفات التى

تمارسـها المنظمـة، وقـد اسـتطاع عـدد محـدود مـن منظمـات الاعمـال ان تحقـق هـذا المعيار(١٥٥ شركة) علي مستوى العالم .

يمكن ايضا تقييم أداء منظمات الأعمال فيما بمدى التزامها بتطبيق الادارة الخضراء من خـلال الأعتمـاد علـي (Global 100 list (www.global100.org التـى تنشـر فـي موقعها أفضل مائة شركة في العالم من حيث المحافظة المستدامة للبيئة.و قد تصدرتها الولايات المتحدة و كندا و المملكة المتحدة لعدة سنوات في حين جاء في ذيل القائمة كل من البرازيل و الصين.

السلوك الأخلاقي للمديرين

أن المتـابع للاحـداث حـول العـالم سـيجد ان هنـاك العديـد مـن الجـرائم والسـلوكيات الغيـر أخلاقيـة التـى قـام بهـا المديرون و يطلق عليها (white collar crimes) مثل ما قام بـه المدير المـالى Bernard Madoff الذى سرق عدة ملايين من الدولارات من عملائـه،و ما حدث في شركة Enron من تدليس و تزوير في حسابات اصحاب الاسهم .(-high profile financial misconduct) الامـر الـذى نـتج عنـه تشـريع لقـوانين جديـدة مثـل Sarbanes and Oxley Act. وهنـاك العديد من الأمثلـة (WorldCom, Lehman Brothers, Caterpillar, Perrigo, Uber, and Daimler في النمسـا) التـى تؤكد ان منظمـات الاعمـال لا تلتـزم بأخلاقيـات العمـل كـل الوقـت .و فـي حقيقـة الامريواجـه المديرون في كل المستويات الادارية و في كل التخصصات وبصرف النظر عن حجم المنظمـة او نـوع النشـاط الذى تمارسـه الـي مواجهـة المواقف المعضلـة المرتبطـة بـالنواحى الأخلاقية في العمل التى تمثل صعوبة بالغة للمدير عند مواجهتها. فعلي سبيل المثـال؛ هل مـن المقبـول أخلاقيـا ان يعطـى منـدوب المبعـات رشـوة الـي وكيل الشـراء لتشـجيعه و حثـه علي اتمام الشراء؟ و هل الوضـع سيختلف من الناحيـة الاخلاقيـة اذا مـا تم استقطاع مبلـغ الرشوة من عمولة مندوب المبيعات ؟ هل مقبـول ان يـتم استخدام سيارة الشـركة فـى امـور شخصية؟ هل استخدام تليفون الشركة لعمل مكالمات شخصية مقبول ؟ مـاذا لـو طلبـت من احد المرؤسين ان يعمل في العطلات الاسبوعية في حالـة الطـوارىء- و ياخذ فـي المقابل

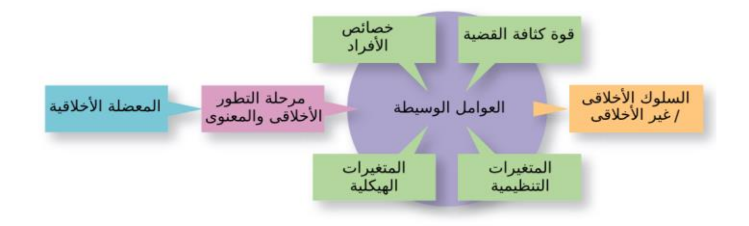
اجازة مريضية بعدد الايام التى عمل فيها نظرا لان سياسة الشركة ترفض التعويض عن ساعات العمل الاضافى؟ مثل هذه المواقف تفرض علي المديرين مزيد من القيود والتحدي لضرورة التزامه بالمعايير الأخلاقية في جميع تصرفاته و قراراته.

و لكن ما هو المقصود بالأخلاق(ethics) ؟ هناك العديد من التعريفات الا ان التعريف الاكثر قبولا من الباحثين انها مجموعة المبادىء و القيم و المعتقدات التى تفرق بين القرارات الصحيحة و الخاطئة والتى تحدد السلوكيات المقبولة اوالمرفوضة

و يضاف الي ما سبق انه عند اتخاذ القرارات الادارية يقع على عاتق المديرين ضرورة تحقيق الموائمة بين مراحل اتخاذ القرار و بين من سيتأثر بنتائج هذا القرارحتى يكون قرار مقبول أخلاقيا. لذلك من الاهمية بمكان ان تتعرف علي المتغيرات التى تحدد ما اذا كان سلوك الفرد أخلاقى من عدمه.

محددات السلوك الاخلاقى

يتميز السلوك الانسانى بصفة عامة انه معقد و تؤثر فيه العديد من المتغيرات سواء الداخلية (الخاصة بالفرد نفسه) ام خارجية (مرتبطة بالموقف)، و بناء عليه فان هناك العديد من المحددات و المتغيرات التى تحدد ما اذا كان السلوك مقبولا ام مرفوض أخلاقيا، مثل الحالة المعنوية لدى الفرد – خصائص الشخصية- شكل الهيكل التنظيمى للمنظمة- و الثقافة التنظيمية. و الشكل رقم (٣) يوضح ذلك.



شكل رقم (٣)
العوامل المحددة للسلوك الأخلاقى

و من الشكل السابق يتضح لنا وجود العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك والمحددة له لاعتباره أخلاقى ام غير أخلاقى . فعلي سبيل المثال الفرد الذى يفتقر الي شعور أخلاقى قوى يكون أقل احتمالا بكثيرللقيام بافعال و تصرفات تتعارض مع القواعد و السياسات المفروضة عليه وعلي العكس الافراد الذين لديهم شعور أخلاقى قوى يكونون عرضة أكثر لعدم الالتزام الحرفى بالقواعد و السياسات الوظيفية.و هذه المتغيرات هى:

- مراحل التطور الأخلاقى Stage of Moral Development

قسم الباحثون المتخصصون في هذا المجال مراحل التطورالاخلاقى الي ثلاث مراحل متتالية و كل مرحلة تتضمن مستويين،والانتقال من مرحلة لاخرى يعكس درجة ميل الفرد للاعتماد علي التاثيرات الداخلية و تقليل الاعتماد علي المؤثرات الخارجية للحكم مدى أخلاقية الموقف.و الشكل رقم (٤) يوضح ذلك.

المستوى	توضيح المستوى
المبدئية	6)اتباع المبادئ الأخلاقية التي اختارتها بنفسهك حتى لو كانت تنتهك القانون 5)تثمين حقوق الآخرين والتمسك بالقيم والحقوق المطلقة بغض النظر عن رأي الأغلبية
التقليدى	4)الحفاظ على النظام التقليدي من خلال الوفاء بالالتزامات التي وافقت عليها 3)التعايش مع ما هو متوقع من الأشخاص المقربين إليك
المستبقة للتقليدى	2)الالتزام بالقواعد فقط عندما تفعل ما في مصلحتك الفورية 1) الالتزام بالقواعد لتغاضى العقاب الجسدى

شكل رقم (٤)

مراحل التطور الاخلاقى

يتضح من هذا الشكل ان الفرد فى المستوى الاول Preconventional يحدد الصواب و الخطأ بناء علي أثر نتائجالمتغيرات الخارجية عليه، مثل العقاب الجسدى- المكافأت او الجوائز -المصالح المتبادلة.وفى المستوى الثانى Conventionalتعتمد القرارات الاخلاقية عليتحقيق توقعات الاخريين والأرتقاء بها.و في المستوى الثالث Principled ينفصل الفرد عن المعايير السائدة في المجتمع او رأى الأغلبية لتقرير ما هى المعايير التى يجب الاعتماد عليها للحكم علي الموقف .

نستخلص مما سبق *اولا* ان الافراد ينتقلون عبر هذة المراحل بشكل تسلسل نمت تابع

ثانيا انه لاتوجد اى ضمانات ان يمرالفرد بكافة المراحل فقد يتوقف عند مرحلة معينة

ثالثا ان الغالبية العظمى منالافراد البالغين يقعوا في المستوى الرابع حيث يميل الفرد الي اتباع السلوك الاخلاقى و لكن لاسباب و دوافع مختلفة.و بناء عليه فان المدير الذى يقع في المرحلة رقم ٣ من الشكل السابق مباشرة ، سوف يميل نحو اتخاذ القرارات بناء علي موافقة زملاءه في العمل، و المدير في المرحلة ٤ سوف يتخذ القرارات التى تحترم القواعد و الاجراءات و اللوائح التنظيمية الخاصة بالمنظمة، في حين المدير الذى يشغل المرحلة ٥ سوف يميل بدرجة كبيرة الي تحدى الممارسات التنظيمية التى يؤمن بانها خاطئة.

- <u>الخصائص الفردية</u> <u>Individual Characteristics</u>

يلعب نوعين من الخصائص (منظومة القيم – الخصائص الشخصية) دورا هاما في تشكيل السلوك الاخلاقى للفرد.حيث تشكل منظومة القيم لدى الفرد الاساس الذى يعتمد عليه لتحديد الصواب و الخطأ. و هذة المنظومة من الكبر و الاتساع لتشمل العديد من المواضيع و القضايا التى تم تكوينها طوال سنوات عمر الفرد.اما الخصائص الشخصية فهناك عنصرين من ضمن هذه الخصائص علي قدر كبير من الاهمية هما: Ego (Strength and Locus of Control) قوة الانا و وحدة التحكم. تقيس قوة الانا درجة قناعة الفرد و قوة ايمانه و معتقداته، و بالتالي فان الفرد الذى يتمتع بدرجة عالية من الانا يكوون لدية قناعات داخلية قوية ومن ثم يكون لديه درجة عالية من مقاومة السلوك الغير أخلاقى. أما وحدة التحكم فيقصد بها درجة اعتقاد الفرد الي اى مدى يؤمن انه متحكم في مصيره.عندما تكون وحدة التحكم داخلية فان ذلك يعنى ان الفرد علي يقين بانه مسيطر علي مصيره و من ثم فهو يتحمل مسئولية كافة التبعيات و النتائج المترتبة علي قراراته. و مثل هؤلاء يعتمدوا علي معايرهم الخاصة للحكم علي السلوك الاخلاقى اعتمادا علي معتقداتهم الشخصية.و العكس بالنسبة لمن لديهم وحدة التحكم خارجية، فهم يعتقدون ان

كل ما يحدث هو نتاج للمتغيرات الخارجية مثل الحظ او الفرص و بناء عليه فهم لا يميلون الي تحمل النتائج او العواقب .

- متغيرات الهيكل التنظيمي Structural Variables

يمكن ان تؤثر خصائص و متغيرات و شكل الهيكل التنظيمى علي سلوك الافراد الأخلاقى.فالهياكل التنظيمية التى تتصف بانخفاض درجة الغموض و عدم التاكد مع التركيزعلي الاجراءات والاتصالات الرسمية و تذكرة العاملين بالمعايير الاخلاقية بشكل دورى تؤدى الي زيادة احتمال التزام هؤلاء الافراد العاملين بالسلوك الاخلاقى في العمل.كذلك يمكن الاعتماد علي متغيرات تنظيمية اخرى لتعزيز هذا السلوك مثل وضع الاهداف -نظم تقييم الاداء -نظام المكافأت و الجوائز.......الخ . و فى احدى الدرسات خلصت ان منظمات الاعمال التى لم تحدد أهدافها بشكل علمى صحيح تكون اكثر عرضة للسلوكيات الغير اخلاقية من جانب العاملين بها.كذلك فان نظم تقييم الاداء قد تساعد علي السلوك الغير أخلاقى خاصة اذا كان التقييم مبنى علي الاهتمام بتحقيق النتائج فقط ،و بذلك قد يكون سبب او دافع للعاملين لاتخاذ سلوك غير اخلاقى لتحقيق النتائج المرغوبة.أيضا فان نظام الثواب و العقاب قد يدفع الموظفين الى القيام بسلوك غير أخلاقى مثل ما حدث في شركة Sears عندما حددت الشركة ان الاجر ١٤٧ دولار في الساعة لعمال الاصلاح و الصيانة، فقام العمال باصلاح اجهزة و معدات سليمة لم تكن تحتاج الي الصيانة علي الاطلاق.

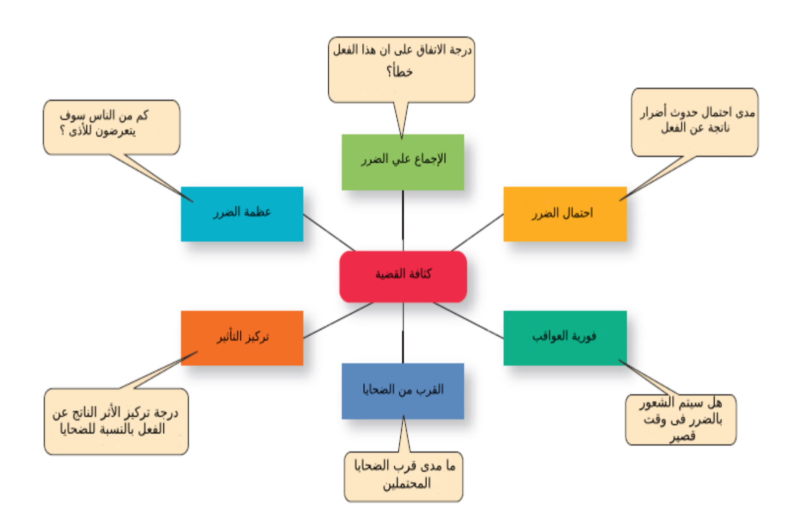
- الثقافة التنظيمية Organizational Culture

تؤثر الثقافة التنظيمية علي الاعتبارات و السلوك الاخلاقى في منظمات الاعمال حيث انها تمثل القيم و المبادىء التنظيمية المتفق عليها و التى يشترك فيها العاملين داخل المنظمة، و بالتالى فهى تشكل تأثير قوى علي معتقدات و سلوك الافراد الاخلاقى.ان المنظمات التى تتميز بثقافة ذات درجة عالية فى تحمل المخاطرة و الرقابة و علاج الصراع هى منظمات تشجع العاملين علي الالنزام بالسلوك و المعايير الاخلاقية في العمل.و نظرا لان

القيم المشتركة لها عظيم الاثر علي سلوك العاملين لذلك قامت العديد من المنظمات مثل شركة Timberland بتطبيق مبدأ values-based management حيث يتضمن كافة قيم المنظمة التى تكون بمثابة مرشد للموظفين عند ممارسة وظائفهم المختلفة. و هنا يظهر أهمية دور الادارة فى ايجاد البيئة التى تشجع الموظفين علي ممارسة السلوك الاخلاقى المتوافق مع الثقافة التنظيمية.

<u>حجم و كثافة الموقف ذاته Issue Intensity</u>

يقصد بها درجة أهمية الموقف من وجهة نظر الفرد القائم بالسلوك. يوجد ستة خصائص لتقييم و تقدير حجم الموقف و اهميته كما هو موضح في الشكل رقم (٥).



شكل رقم (٥)

محددات حجم و كثافة الموقف

من هذا الشكل يتضح لنا العوامل التى تحدد الموقف و السلوك علي انه مقبول ام مرفوض أخلاقيا.و قد خلصت الابحاث و الدراسات ان درجة أهمية الموقف وضخامة حجمه تتحقق عندما تتوافر الشروط التالية:

- كلما زاد عدد الافراد الذى اصابهم الضرر
- اتفاق غالبية الاراء علي ان هذا التصرف خطأ
- تزايد أحتمال حدوث اضرار ناتجة عن هذا الفعل
- سرعة الشعور و الاحساس بالنتائج المترتبة علي الفعل
- درجة قرب الشخص من الضحايا
- درجة تركيز اثرالفعل في الضحايا

ومن الجدير بالذكر ان المعايير الاخلاقية التى يعتمد عليها لتقييم السلوك قد تتغير وتختلف من دولة لاخرى، و بالتالى يواجه المدير بصعوبة بالغة لتحديد قبول أو رفض السلوك خصوصا في المنظمات المتعددة الجنسية.و لعلاج هذة المعضلة قامت بعض الجهات مثل the United Nationsالتى قامت باصدار ارشادات للسلوك الاخلاقي للمنظمات العالمية(United Nations Global Compact) حيث يتضمن بعض المحاورو المبادىء الهامة مثل : حقوق الأنسان- العمالة- البيئة- مكافحة الفساد، لمساعدة الأفراد العاملين علي التعرف بالمعاييرالاخلاقية و الالتزام بها فقد تم عمل مستند (code of ethics) موضح فيه ما هى قيم المنظمة و القواعد الاخلاقية التى يجب اتباعها أثناء العمل، وقد أثبتت الابحاث ان ٨٥% من المنظمات الناجحة Fortune Global 200كانت تطبق ما سبق.كما أكدت الدراسات أن قدرة المنظمة علي القيام بالاعمال بشكل متوافق مع الاسس و المبادىء الاخلاقية لن يتحقق الا اذا كانت طبقة الادارة العليا ملتزمة بهذة المبادىء و تطبقها في كل التصرفات و الافعال و القرارات.

<u>القضايا المعاصرة المرتبطة بالمسئولية الاجتماعية و الاخلاق</u> هناك العديد من القضايا و التحديات الحالية والتى تواجه المديرين عند رغبتهم بالالتزام بتطبيق المسئولية الاجتماعية او ادارة النواحى الاخلاقية فى العمل، و مثل هذة الصعوبات قد تحول أو تزيد من صعوبة الالتزام بما سبق. و قد تم حصر هذة الصعوبات فى ثلاث قضايا هى:

- ادارة الاخطاء الاخلاقية و عدم المسئولية الاجتماعية
- ريادة الاعمال الاجتماعية
- العمل على تشجيع التغيير الايجابى للمجتمع

- Managing Ethical Lapses and Social Irresponsibility
- Social Entrepreneurship
- Business Promoting Positive Social Chang

<u>ادارة الاخطاء الاخلاقية و عدم المسئولية الاجتماعية</u>

على الرغم من ثورة الرأى العام و الغضب العام الذى صاحب أزمة شركة Enron من تصرفات غير أخلاقية تعكس عدم احترام وعدم التزام طبقة الادارة فى هذة المؤسسة ، و على الرغم من صدور العديد من التشريعات و القوانين مثل Sarbanes Oxley Act، الا ان المتابع للواقع يجد ان هناك العديد من هذة السلوكيات الغير أخلاقية و هى فى تزايد و لكنها قد لا تكون معلنة او لم يلقى الضوء عليها بشكل كافى لان معظمها يقع على مستوى طبقة الادارة المباشرة فقد اكدت الابحاث و الدراسات ان من بين كُل ٥٠٠٠ موظف فان ٤٥% منهم يستغرقوا فى النوم أثناء العمل -و ان ٢٢% اعترفوا بانهم أشاعوا العديد من الاشاعات الضارة لزملائهم- و ان ١٨% تجسسوا بعد ساعات العمل الرسمية -و ان ٢% منهم حصلوا على مزايا عن أنجاز اعمال قام بها اخرون. و فى احدى الدراسات الحديثة اكدت ان الرجال يميلون الى القيام بالسلوك الغير اخلاقى اكثر من النساء فى العمل اذا كان الفشل سيؤثر على احساسهم بالذكورة sense of masculinity -والسبب ان الموظف الرجل يعتبر المنافسة فى العمل بمثابة ساحة قتال مُباح فيها كل التصرفات سواء كانت أخلاقية او غير ذلك لتحقيق النصر.

ولسوء الحظ فان مثل هذة السلوكيات الغير مقبولة اخلاقيا منتشرة فى المجتمعات بصفة عامة وموجودة بالاخص بين طلاب الجامعات تخصص ادارة الاعمال (مديرى المستقبل)، و تشير الارقام و الاحصائيات التى قامت بها Center for Academia Integrity ان ٢٦% من طلاب الجامعات و المعاهد(business majors) أعترفوا بانهم قاموا بالغش فى الامتحانات و ان ٥٤%منهم اعترفوا بسرقة الواجبات المكتوبة written assignments. و لكن الاكثر فزعاً و خطورة هو ان معظم الشباب teenagers يروا ان الغش هو شيء مقبول بل انهم يتفاخروا بقدرتهم على سرقة او اختراق اى شيء رقمى او القرصانة الالكترونية pirates. ان مثل هذة الارقام و الاحصائيات يجب ان توضع بين ايدى المديرين لكى يكونوا على بصيرة باتجهات العاملين فى المستقبل و كيف سيتعاملون معهم .و قد اقترحت الدراسات انه للتعامل مع ما سبق فان على المدير ان يقوم بشيئين هما: القيادة الاخلاقية Ethical Leadership -و حماية الاشخاص الذين يلقون الضوء او يقومون بالابلاغ عن الاخطاء و المشاكل.حيث يجب ان يتمتع القائد بالالتزام بالمعايير الاخلاقية فى تصرفاته المختلفة لانه يمثل قدوة و مثل يحتذى للعاملين فى المنظمة.حيث ان أقوال المديرين و ليس أفعالهم هىالأشد تاثيرا على سلوك العاملين.اما فيما يتعلق بالنقطة الثانية فمن الضرورى ان يشعر الفرد بالامان و العدل و الا يعاقب(سواء مادى أو معنوى) اذا ما قام بالابلاغ عن مثل هذة الافعال ، و فى نفس الوقت يجب على المدير ان يساعد الموظفين على تخطى المخاوف المختلفة التى تمنعهم عن الابلاغ. احد الطرق هو تخصيص خط تليفون toll-free ethics hotlines لتلقى المكالمات في هذا الشأن، كما يجب على المدير ايضاً ان يأخذ مثل هذة المكالمات على محمل الجد و ان يقوم باجراء التحقيقات و الاجراءات اللازمة لعلاج المشاكل فى بدايتها قبل ان تستفحل و تتحول الى أزمات و كوارث مدمرة.

ريادة الاعمال الاجتماعية

تتعدد المشاكل الاجتماعية و تزداد فى مختلف المجتمعات حول العالم و فى نفس الوقت الحلول المطروحة لا تعتبر كافية لمواجتها او تقليل اثارها الضارة على المجتمعات. ولكن توجد بعض منظمات الاعمال التى تسعى لوضع الحلول و تضع على عاتقها ضرورة الوصول الى حلول حقيقية للمشاكل المختلفة التى يعانى منها العديد من المجتمعات ووضع هذة الحلول موضع التنفيذ. مثل قيام احدى شركات صناعة زجاجات المياة المعدنية فى بريطانيا بتصنيع الزجاجات من corn حبوب الذرة و بذلك كانت أول شركة في العالم تحقق مبدأ carbon-neutral، كما ان الزجاجات يمكن الاستفادة منها بحيث تتحول الى soilبعد كبسها و دمجها و اعادة تدويرها ، كما ان جزىء من أرباح الشركة موجهة لتوصيل المياة النظيفة الى اماكن فى دول العالم الفقيرة التى لا تستمتع بالمياة الصالحة للاستخدام الادامى.مثل هذة الشركة يطلق عليها مصطلح social entrepreneurحيث تسعى الى علاج المشاكل المجتمعية لتحسين المجتمع و تنميتة من خلال الابتكارات و الاختراعات العملية القابلة للتطبيق و تستهدف التنمية المستدامة للبيئة و المجتمع.مثل هذة المنظمات تهدف الى جعل العالم مكان افضل للحياة و تحقيق ذلك بالفعل و ليس القول.فمثلا قامت شركة AgSquared بمساعدة صغار المزارعين الذين يشكلوا نسبة ٩٠% فى الولايات المتحدة الامريكية فيما يتعلق بادارة نظم المعلومات الضرورية مثل accounting of seeds, soil data, and weather، و مساعدتهم كذلك من خلال نقل و الاستفادة من خبرات المزارعين الاخريين.

تعتمد هذة المنظمات على ايجاد حلول ابتكارية لعلاج المشاكل التى يعانى منها المجتمعات، مثل Seattle-based PATH(Program for Appropriate Technology in Health) و هى منظمة عالمية غير هادفة للربح تستخدم تكنولوجيا منخفضة التكاليف لامداد المساعدات الطبية و العلاج للفقراء فى دول النامية، و هى تسعى لتقديم حلول لمشاكل العلاج الطبى من خلال الابتكار و الابداع و الاختراعات المختلفة.

العمل على تشجيع التغيير الايجابى للمجتمع

منذ عام ١٩٤٦ فان محلات Targetتقوم بتخصيص ٥% من الارباح السنوية لتوجيها لخدمة الاجتياجات المجتمعية، و قد تعاظم المبلغ ليصل الى ٣ مليون دولار فى الاسبوع الواحد. و هناك العديد من المؤسسات و الشركات العملاقة التى تقوم بذلك ، و يمكن ان يتحقق ما سبق من خلال طريقتين هما : الاعمال الخيرية للشركات corporate philanthropyاو من خلال العمل التطوعى للموظفين employee volunteering .

تعتبر الاعمال الخيرية التى تقوم بها منظمات الاعمال و المؤسسات المختلفة من الاساليب الفعالة لاحداث تغييرات مجتمعية معينة من خلال القاء الضوء على مشاكل معينة ، مثل حملة سرطان الثدىthe breast cancer "pink" campaign و الحملة العالمية لمرض الايدز the global AIDS Red campaignالتى بدأها Bono. كذلك هناك العديد من الشركات التى تقدم تبرعات لقضايا قد تهم العاملين او العملاء بشكل كبير حيث وصل اجمالى المبالغ طبقا لاحصائيات عام ٢٠١٢ الى 20.3 بليون دولارفى شكل نقدى و بضائع.

قيام الموظفين بالعمل التطوعى هو الاسلوب الاخر من الاساليب الاكثر شيوعاً التى تعتمد عليها منظمات الاعمال للمساعدة فى احداث تغييرات ايجابية فى المجتمعات المختلفة.فعلى سبيل المثال قامت مؤسسة Dow Corning بارسال فرق عمل من الموظفين لتدريب النساء فى المناطق النائية فى الهند لتعليمهم الحياكة و مساعدتهم على بيع منتجاتهم فى الاسواق المحلية. كذلك قام الموظفون فى PricewaterhouseCoopers باعادة ترميم و بناء عدد من المدارس المهجورة و المهملة من سنوات عديدة فى Newark, New Jersey. كذلك منحت الادارة كل متطوع من الموظفين اجازة مدفوعة الاجر لمدة ستة أيام سنويا لقضائها فى الاعمال التطوعية فى الحى او المناطق السكنية الخاصة بهم و قد وجدت العديد من المنظمات ان الاعمال التطوعية لا تفيد المجتمع فحسب بل ينعكس اثارها الايجابى ايضاً على دافعية الافراد العاملين و زيادة درجة الولاء و الانتماء الى المنظمة و المجتمع ككل.

الأسئلة

حدد العبارات الصحيحة و العبارات الخاطئة فيما يلي:

١. طبقا للنظرة الكلاسيكية للمسئولية الاجتماعية، فان الدافع للقيام بذلك هوتعظيم الارباح.[١]

٢. طبقا لوجهة النظر الاقتصادية الاجتماعية فان المسئولية الاجتماعية للمديرتتعدى مجرد تحقيق الارباح لتشمل حماية و تطوير وتحسين منفعة المجتمع ككل.[٢]

٣. عندما تشارك المنظمة في اعمال اجتماعية بسبب الالتزمات والقيود الاقتصادية أوالقانونية، فان ذلك شكل من اشكال الأستجابة الاجتماعية.[٣]

٤. المنظمات التى تنفق ببذخ في برامج المحافظة وحماية البيئة هي غالبا تلك التى المنظمات العملاقة التى تتمتع بقوى كبيرة.[٤]

٥. يعتبرحجم الموارد التى تملكها المنظمة أحد المتغيرات المؤثرة علي درجة التزام المنظمة بحماية البيئة.[٥]

٦. ان المدخل القانونى كأحد مراحل تطبيق "الادارة الخضراء" يعرف ايضا بإسم المدخل الأخضر الغامق.[٦]

٧. المنظمة التى تطبق "مدخل السوق" كأحد مراحل تطبيق "الأدارة الخضراء"هى تلك المنظمة التى تقوم بذلك كرد فعل لرغبات الأطراف المؤثرة و المتاثرة لحماية البيئة.[٧]

٨. في مرحلة " activist approach"كأحد مراحل تطبيق "الأدارة الخضراء" فان المنظمة تهتم بادارة العلاقات مع الموردين.[٨]

٩. ان مصطلح " منظومة القيم" يمثل المعتقدات الأساسية التى ينبنى عليها معيار التفرقة بين الخطأ و الصواب.[٩]

اختار الأجابة الصحيحة من ضمن البدائل المتاحة

١. الالتزام الاجتماعى هو التزام منظمات الاعمال نحو....[١٠]

a. الضغوط القانونية و الاجتماعية
b. الضغوط الاجتماعية و الاقتصادية
c. الضغوط السياسية و الاجتماعية
d. الضغوط الاقتصادية و القانونية

٢. اذا قامت جامعة القاهرة بدفع المرتبات وتحسين بيئة العمل للموظفين عند الحد الادنى للمعايير القانونية الذى نص عليه القانون، فانها بذلك تكون قد حققت .....[١١]

a. المسئولية الاجتماعية
b. الالتزام الاجتماعى
c. توقعات المجتمع
d. الاستجابة الاجتماعية

٣. ان النظرة ....نحو التزام المنظمة بالمسئولية الاجتماعية تكون فقط بدافع تعظيم الارباح[١٢]

a. الكلاسيكية
b. الكلاسيكية الحديثة
c. الاقتصادية المجتمعية
d. المجتمعية الثقافية

٤. طبقاً لمصطلح "الالتزام الاجتماعى" فان المنظمة تقوم بذلك من أجل أشباع متطلبات .....[١٣]

a. المجتمع
b. القانون
c. البيئة
d. الاطراف المؤثرة و المتاثرة

٥. عندما تعلن المنظمة انها تعتمد فقط علي المنتجات المصنعة من الورق الذى تم اعادة تدويره، فانها بذلك تكون قد حققت .... [١٤]

a. معايير ISO 9000
b. الأستجابة الاجتماعية
c. فحص للبيئة الاجتماعية
d. الالتزام الاجتماعي

٦. ان منظمات الاعمال التى توفر حضانة للعناية باطفال العاملين في نفس موقع المنظمة،فان هذه المنظمة تكون قد قامت .....[١٥]

a. بالاستجابة الاجتماعية
b. بتطبيق مبدأ " الادارة الخضراء"
c. بالالتزام الأجتماعى
d. بفحص البيئة العالمية

٧. ان الفرق الجوهرى بين مصطلح "المسئولية الاجتماعية" و بين اى مصطلحات اخرى مشابه لها هو انها تتميز باضافة بُعد ...[١٦]

a. الضرورة الاخلاقية
b. الضرورة الاجتماعية
c. الضرورة القانونية
d. الضرورة البيئية

٨. اى مـن التصـرفات التاليـة يعكـس الإلتـزام مـن جانـب المنظمـة بالمسـئولية الاجتماعية لها:[١٧]

a. دفـاع شـركة Ford للسـيارات عن تطبيـق قـانون منـع كتابـة الرسـائل النصية أثناء القيادة للسيارة.

b. إلغاء شركة Apple لأستخدام الزجاج المبطن بالرصاص في المصانع و تقليل حجم عبوة التغليف مع الأعتماد علي الاوراق المعاد تدويرها فقط.

c. توقف شركة Chi-fil-A عن بيع المنتجات التي تحتوى لحومها علي مضادات حيوية

d. قيام شركة UPS بتعديل سياستها بحيث تشجع الموظفين و العاملين علي ضرورة القيام بالعمل التطوعى في اوقات الازمات و الكوارث

٩. أى من معايير ISO التالية يختص بادارة الجودة [١٨]:

a. ISO 8000
b. ISO 9000
c. ISO 14000
d. ISO 15000

١٠. تقيس درجة اعتقاد الفرد انه مصيطر علي مصيره:[١٩]

a. Ego strength
b. Locus of control
c. Social responsibility
d. Social obligation

[1] صحيحة

[2] صحيحة

[3] خطأ

[4] صحيحة

[5] صحيحة

[6] خطأ

[7] خطأ

[8] خطأ

[9] صحيحة

[10] D

[11] B

[12] A

[13] B

[14] B

[15] A

[16] A

[17] B

[18] B

[19] B

الفصل الثانى عشر

ادارة التغيير و الابتكار و الابداع

الأهداف :

يهدف هذا الفصل الي :

١. التعرف علي وجهات النظر المتعددة حول مراحل التغييرو مقارنتها
٢. تحديد أنواع التغييرات التنظيمية
٣. كيفية ادارة مقاومة التغيير
٤. التعرف علي أساليب تحفيز الابداع

يتضمن هذا الفصل النقاط الرئيسية التالية:

١. مفهوم التغيير التنظيمى
٢. أنواع و أنماط التغيرات التنظيمية
٣. أساليب التطوير التنظيمى
٤. مقاومة التغيير التنظيمى
٥. التحديات التى تواجه التغيير التنظيمى

تعيش منظمات الاعمال حاليا في جو يسيطر عليه تاثير الكثير من المتغيرات البيئية سواء الخارجية (تغير في رغبات و حاجات المستهلكين- تشريع قوانين حكومية جديدة- تغيرات في النواحى التكنولوجية- تغيرات أقتصادية) او الداخلية (تطبيق أستراتيجية جديدة- تغيير في تركيبة العمالة- أستخدام الآت و معدات جديدة- تغير في اتجاهات العاملين) أكثر من اى وقت مضى، بحيث أصبح السؤال الذى يواجه المديرين الان هو : كيف سنتعامل مع التغيير ، و ليس هل سيحدث التغييرمن عدمه؟ فمن الملاحظ ان المنظمات الناجحة هى التى تستطيع ان تتوقع حدوث التغيرات و تتعامل معها وتديرها

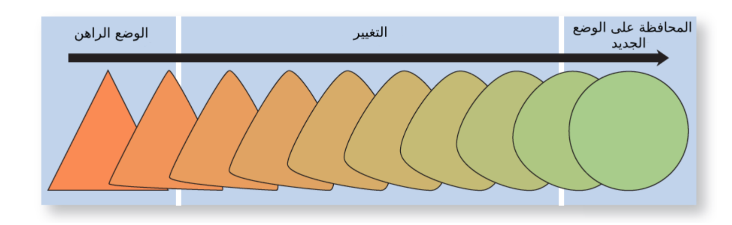
بشكل صحيح. والواقع يؤكد ما سبق، مثلما حدث في شركة Eli Lilly عام ٢٠١٦عندما فقدت الشركة أحدى براءات الأختراع لدواء معين (منتهى الصلاحية) نتج عن ذلك نقص في ايرادات المبيعات سنويا بمقدار ١٠ بليون دولار، و قد كان العلاج الوحيد هو أحداث تغيير جذرى في مراحل و خطوات تطوير الأدوية.

أن تعامل المديرون مع التغيير هو مفتاح نجاح أو فشل منظمات الاعمال، لذلك سيتم ناقشة وجهات النظر المختلفة حول مراحل التغيير و كيف سيتم التعامل معه.

وجهات النظر المختلفة حول مراحل التغيير

تتعدد وجهات النظر و الأراء حول مراحل التغيير، الا انه توجد وجهتى نظر أكثر شيوعا فيما يتعلق بهذا الموضوع هما:

المنظور الأول يرى ان الادارة يمكن ان تتوقع التغيير و يمكن ان تخطط لمواجهته بنجاح و يطلق علي هذا المدخل The Calm Waters Metaphor و المؤيدون له ينظروا الي المنظمة علي أعتبار انها كالسفينة الضخمة التى تسير في مياه هادئة (بشكل أستعارى)،و ان قبطان و طاقم السفينة علي علم و خبرة عالية حيث قاموا بهذه الرحلة عدة مرات كثيرة من قبل وان حدوث التغييرهو شىء عارضى يؤثر بشكل مؤقت و محدود في مجرايات الأحداث . و قد تم التعبير عن مراحل التغيير طبقا لهذا المدخل فى ثلاث خطوات كما هو موضح في الشكل التالى رقم (١). حيث ان الخطوة الأولى متمثلة في توقع التغيير و التخطيط له من خلال تغيير الوضع الراهن للمنظمة unfreezing the status quo، ثم احداث التغيير والتعديلات المطلوبة changing و أخيرا المحافظة علي الوضع الجديد و استمراره refreezing.



شكل رقم (١)

الخطوات الثلاثة للتغيير

المنظور الثانى يرى ان البيئة علي درجة عالية من عدم الاستقرار و بالتالى توجد صعوبة بالغة للتنبؤ بمثل تلك المتغيرات و يطلق علي هذا المنظور White-Water Rapids Metaphor و أصحاب هذا الرأى مؤيدون لنظرية الفوضى Chaos Theory حيث لا يستطيع المدير ان يتنبأ بما سيحدث خلال فترة زمنية قصيرة قد تصل الي ساعتين في بعض الأحيان. يرجع ذلك الي تعقد المتغيرات البيئية و زيادة درجة الأعتمادية علي بعضها البعض و ايضا تعاظم و تزايد سرعة التغيير الامر الذى يجعل الرؤية غير واضحة امام المدير عند الرغبة بالتوقع لما سيحدث في المستقبل. أضف الي ذلك ان البيئة الحالية يغلب عليها سيطرة المعلومات و الافكار و المعرفة التى تتصف بانها غير ملموسة مما يزيد من صعوبة التنبؤ بالمستفبل حتى في الاجل القصير جدا. و تؤكد معظم الابحاث و الدراسات ان هذا المنظور هو الأقرب لوصف البيئة الراهنة، حيث ان الثابت الوحيد هو التغيير.

<u>أنواع و أنماط التغييرات التنظيمية</u>

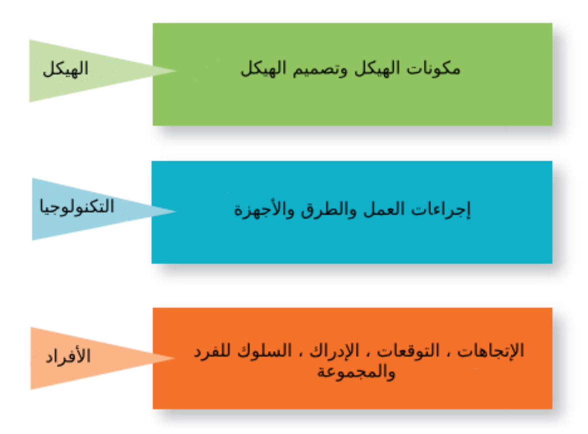
تتعدد التعريفات المختلفة حول أنواع التغييرات التى يجب ان تحدث في المنظمة كنتيجة للتغيرات البيئية المختلفة ، لذلك يجب في البداية ان نحدد ما هو المقصود بمصطلح " التغيير التنظيمى" الذى سيواجهه المدير بالضرورة في مرحلة ما داخل منظمات الاعمال. حيث سيتطلب الموقف من المدير احداث تغيرات في الهيكل التنظيمى-او العمالة – او التكنواوجيا. للمنظمة التى يديرها . و من الجدير بالذكر انه يقع علي عاتق المديرين مسئولية التعامل مع التغيير بمراحله المختلفة و ما يتطلب من مجهودات لعلاج المشاكل المصاحبة او الناتجة عن التغيير.

قسم الباحثون انواع التغيير الى ثلاث أقسام اساسية هى:

- تغيرات فى الهيكل التنظيمى
- تغيرات في التكنولوجيا المطبقة

- تغييرات فى الأفراد

كما هو موضح في الشكل رقم (٢).



شكل رقم (٢)

الثلاث الأنماط الاساسية للتغيير

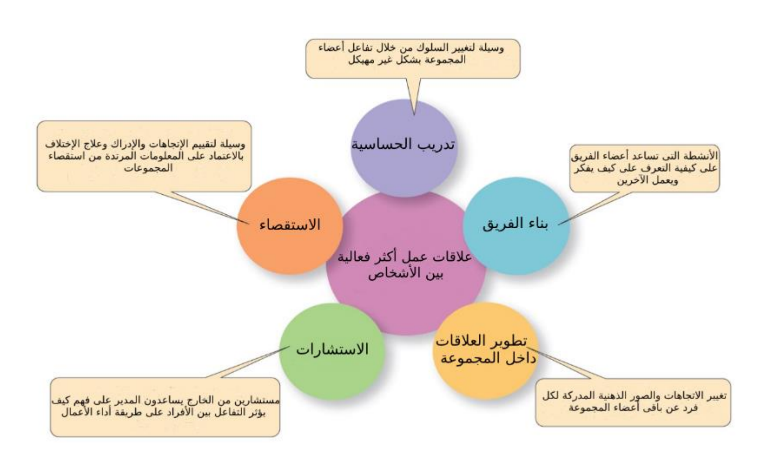
يقصد *بالنوع الأول* changing structure كافة التغييرات التى يمكن ان تحدث في الهيكل التنظيمى مثل تطبيق مبدأ " الخصخصة" اى التحول من الادارة الحكومية (البيروقراطية وتجنب المخاطرة) الي الادارة بتطبيق مبادىء القطاع الخاص (المنافسة في السوق العالمى) فأن ذلك يتطلب بالضرورة العديد من التغيرات التى يجب ان تحدث في الهيكل التنظيمى ، مثل تعديل في الوصف الوظيفى وعدد الوظائف و طرق و قنوات الأتصال بين العاملين .

كذلك فان حدوث تغيرات في البيئة الخارجية أو في خصائص الاستراتيجيات المطبقة من شأنه ان يتطلب العديد من التغييرات في الهيكل التنظيمى نظراً لان الهيكل التنظيمى في تعريفه -المتفق عليه- يصف كيف يتم انجاز الوظائف و من المسئول عن الأداء . مثل التغيير في عدد المستويات الأدارية في الهيكل سواء بالالغاء او الدمج او تعديل في نطاق

الأشراف للمدير سواء بالزيادة او النقصان. أيضاً يمكن تعديل القواعد و الاجراءات لزيادة درجة النمطية في المقاييس standardization ، أو الرغبة في زيادة درجة التمكين للموظفين empowerment واعطائهم فرصة اكبر لأتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال؛ عندما قامت شركة H P للكمبيوتر بشراء شركة Compaq فقد تم التوسع في بعض الادارات و تداخل البعض الاخر او الغائها . كذلك تغيير المعيار المبنى عليه الهيكل التنظيمى مثل التحول من المعيار الوظيفى الي معيار المنتج عند تصميم الهيكل التنظيمى ، او التحول الي معيار المشروع كأساس لتصميم الهيكل التنظيمى ، نظرا لان الهيكل التنظيمى يكون محور ارتكازه هو فرق العمل المختلفة .

أما *النوع الثانى* changing technology فيقصد به التغيرات و التطورات التكنولوجية التى يتم الاعتماد عليها لاداء اى وظيفة من الظائف المختلفة . مثل التطورات في العدد و الالات و المعدات اللازمة للتصنيع ، او تغيير في الأساليب مثل الاعتماد على الحاسب الالى في اداء المهام المختلفة(computerization) او الاعتماد على الالية (automation) بدلا من العمل اليدوى. و يعتبر من أهم التغييرات التى طبقتها منظمات الاعمال مؤخراً هو نظم المعلومات التى اصبحت اكثر تعقيداً من ذى قبل. فعلي سبيل المثال هناك العديد من متاجر التجزئة مثل (السوبر ماركت) تعتمد علي الماسح الضوئى scanners التى ترسل معلومات و بيانات لحظية الى الادارات الداخلية مثل المخازن او الخارجية مثل الموردين.وتتنوع نظم المعلومات و تختلف باختلاف المستوى الادارى (عليا- وسطى- مباشرة) وكذلك باختلاف المجالات الوظيفية (انتاج- تسويق- افراد- مالية- مشتريات ومخازن) كما توجد نظم معلومات تربط بين المنظمة ككل و كل الاطراف الداخلية و الخارجية.

ويقصد *بالنوع الثالث* changing people هو حدوث تغيرات في اتجاهات وتوقعات و ادراك الافراد و من ثم سلوكهم. و يتطلب هذا النوع من التغيير الى ضرورة الاهتمام و التركيز علي الفرد و على طبيعة و جودة علاقات العمل المتداخلة فيما بينهم ، ويطلق علي ما سبق "التطور التنظيمى" Organizational Development و تتعدد الاساليب التى يمكن الاعتماد عليها ، الا ان اكثرهم انتشاراً موضح في الشكل رقم (٣)



شكل رقم (٣)

أساليب التطوير التنظيمى

و من الشكل السابق يتضح لنا ان الاساليب و الادوات التى يمكن الاعتماد عليها لاحداث التغيير في الافراد تتعدد و تختلف حسب الهدف من التغيير. فمثلا في أحد البنوك الكبرى في كندا عندما استهدفت الادارة زيادة العملاء و المبيعات ، ركزت علي تغيير اتجهات و سلوك الموظفين مثل الاعتماد علي بناء فرق العمل و عمل استقصاء لرأى الموظفين كتغذية عكسية للتعرف علي الملاحظات او الاقتراحات او المشاكل التى يمكن ان يواجها الموظفين للعمل سريعا علي حلها و علاجها. و من الملاحظ ان تطبيق احد الأساليب قد يكون ناجح في منظمة و غير ذلك في الاخرى و يرجع ذلك الى وجود بعض المتغيرات مثل الثقافة السائدة في مجتمع معين.فمثلا طريقة عمل الاستقصاء للحصول علي التغذية العكسية أثبتت نجاحها في معظم المنظمات الامريكية التى تعمل داخل الولايات المتحدة الامريكية ، و لكنها فشلت في أحدى فروع هذه المنظمة في تايوان نظرا لان احد قيم الثقافة هناك "الحفاظ علي ماء الوجة" للمديرين كانت أقوى من قيمة الحصول علي التغذية العكسية و بالتالي استحالة تطبيق هذا الاسلوب في تايوان أحتراما للثقافة المحلية هناك.

أسباب مقاومة التغيير

تتعدد الابحاث و تختلف حول تحديد الأسباب الحقيقية التى تجعل الفرد يقاوم احداث اى تغيير، فالبعض يرى ان السبب قد يكون التعود و الاعتيادعلي سلوك معين و بالتالي تغيره يعنى التوجه الي الغير معتاد او الغير معروف أو الخوف من المجهول. في حين يرى اخرون ان السبب قد يكون الخوف من حدوث اضرار شخصية ، أو الاعتقاد ان التغيير ليس في مصلحة المنظمة و الأفضل ابقاء الحال علي ما هو عليه.فمثلا عندما تم تطبيق رقابة الجودة المبنية علي النماذج الاحصائية في أحد المصانع نتج عن ذلك مقاومة شديدة من المسئولين عن فحص الجودة لان تطبيق ذلك الاسلوب الجديد تطلب ضرورة تعلمهم و تدريبهم علي هذه الاساليب الجديدة، أو للخوف من الاسلوب الجديد لانهم علي اعتقاد قوى انهم سوف يفشلوا لصعوبة الاساليب الجديدة.

كذلك قد تكون احدى الاسباب التى تزيد من مقاومة التغيير هى " حكم العادة" أو ردود الافعال المبرمجة ، فالانسان بصفة عامة عندما يتبع سلوك معين و يكرره يتحول السلوك الى عادة اساسية متكررة. مثل السير في نفس الطريق من المنزل الي العمل، أو تكرار الشراء من نفس المتجر أو السوبر ماركت. و يحلل الباحثون ما سبق بان الفرد يعيش حياة معقدة و يتطلب منه اتخاذ العديد من القرارات لذلك فهو يحاول تقليل عدد القرارات و الاختيارات من خلال تكوين " عادة " معينة يكررها بدون تفكير، لذلك عندما نواجه بموقف يحتوى على تغيير فاننا نقاوم هذا التغيير لاننا نتمسك بما تم الاعتياد عليه من قبل.و من الجدير بالذكر انه كلما طالت المدة الزمنية التى يتم خلالها تكرار العادة (habit) كلما كانت المقاومة اشد و رفض التغيير بقوة.

قد يكون ايضا احد الاسباب المسئولة عن مقاومة التغيير هي الخوف من ضياع شىء معين امتلكه.حيث ان التغيير قد يعنى ضياع ما تم بذله من جهد أو ما نملكه من خبرات طوال سنوات العمل في المنظمة، لذلك فان الموظفين القدامى اكثر مقاومة للتغيير من حديثى التعيين لانهم خائفين من ضياع المكانة او الوضع او النواحى المادية أو السلطة او الاصدقاء وزملاء العمل التى كونوها خلال سنوات عملهمالطويلة في المنظمة، في حين الموظفين الجدد لا يوجد ما يخافوا عليه من الضياع و بالتالى فهم مع التغيير وليس لديهم ميل نحوالمقاومة على الاطلاق

السبب الاخير لمقاومة التغيير قد يكون راجع الى اعتقاد الفرد ان التغيير المطلوب ليس فى مصلحة اهداف المنظمة بل يتعارض مع تحقيق اهدافها، مثل رفض العاملون لتطبيق أسلوب جديد مقترح لانهم يعتقدون انه سيؤدى الى تخفيض جودة المنتج. هذا النوع من مقاومة التغيير قد يكون مفيد و في مصلحة المنظمة لذلك لابد من دراسة وجهات النظر المتعددة بما يحقق تعظيم المنفعة للمنظمة .

أساليب تقليل مقاومة التغيير

هناك العديد من الاساليب التى يمكن الاعتماد عليها لتقليل مقاومة التغيير كما هو موضح في الشكل رقم (٤)

Technique	When Used	Advantage	Disadvantage
Education and communication	When resistance is due to misinformation	Clear up misunderstandings	May not work when mutual trust and credibility are lacking
Participation	When resisters have the expertise to make a contribution	Increase involvement and acceptance	Time-consuming; has potential for a poor solution
Facilitation and support	When resisters are fearful and anxiety ridden	Can facilitate needed adjustments	Expensive; no guarantee of success
Negotiation	When resistance comes from a powerful group	Can "buy" commitment	Potentially high cost; opens doors for others to apply pressure too
Manipulation and co-optation	When a powerful group's endorsement is needed	Inexpensive, easy way to gain support	Can backfire, causing change agent to lose credibility
Coercion	When a powerful group's endorsement is needed	Inexpensive, easy way to gain support	May be illegal; may undermine change agent's credibility

و من الشكل السابق يتضح ان لكل أسلوب مزاياه و عيوبه المختلفة و بالتالي يجب اختيار الوسيلة التى تتمشى مع الظروف و الاسباب التى ادت الى هذه المقاومة.

القضايا المعاصرة المرتبطة بادارة التغيير

هناك بعض القضايا الهامة المعاصرة و المرتبطة بادارة التغيير في منظمات الاعمال وهى :

١. تغيير الثقافة التنظيمية : تشير الأبحاث و الدراسات الى ان معظم رجال الاعمال يرون ان منظماتهم قامت بخطوات ايجابية نحو تغيير الثقافة التنظيمية حتى يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية. بمعنى انه لا يمكن تحقيق الاهداف الاستراتيجية الا اذا كانت الثقافة التنظيمية تدعم تلك الاهداف. فمثلا أحدى شركات خطوط الطيران

الكورية أرادت ان تغيير الصوره الذهنية لها بحيث تتميز بدرجة عالية من الامان لتنافس الشركات العالمية، و لتحقيق ذلك قام رئيس مجلس الادارة بتغيير الثقافة التنظيمية بحيث يكون محور التركيز هو الاهتمام بالامان كهدف استراتيجى أساسى، و قد طبق اسلوب "مدخل النظم" بهدف تغييربعض خصائص الثقافة الكورية مثل الشخصية المنقادة للرئيس الأعلي(personality-driven, top-down culture) الى الاهتمام بالتفير الابداعى و الاعتماد علي الحدس وسرعة الاستجابة من جانب العاملين. ان احداث هذا التغيير نتج عنه نجاح للشركة بحيث اصبحت من اكبر شركات خطوط الطيران الناقلة للبضائع في العالم و قد حصلت علي ترتيب أربعة نجوم من خمسة.و من الجدير بالذكر ان تغيير الثقافة التنظيمية يتطلب فترة زمنية طويلة لاحداث التغيير بنجاح، كما تتطلب ايضا التعرف علي متغيرات الموقف التى تستدعى التغيير.فعلي سبيل المثال قد تكون متغيرات الموقف حدوث أزمة شديدة للمنظمة مثل الأزمات المالية، او فقد عميل كبير ، او تغييرات و تطورات تكنولوجية عالية استحدثها احد المنافسين.مثل هذه الازمات قد تتطلب ضرورة أعادة النظر في الثقافة التنظيمية الحالية و تحديد النواحى الثقافية التى يجب تغييرها او تعديلها. أيضاً فان تغيير القيادة في المنظمة يعتبر من متغيرات الموقف التى تتطلب احداث التغيير في الثقافة التنظيمية ، حيث يصاحب ذلك تغيير فى منظومة القيم التى يعتقد القائد ان لها الأولوية أو اتحداث قيم جديدة لم تكن موجودة من قبل.و أخيراً فان حجم المنظمة و المرحلة التى تمر بها من دورة الحياة تعتبر من متغيرات الموقف ، فالمنظمات الصغيرة الحجم او التى في مراحلهاالاولى من دورة الحياة يسهل فيها تغيير الثقافة التنظيمية بشكل أكبر نظراً لان الثقافة أقل رسوخاً لانها حديثة العهد في التطبيق و الممارسة .

٢. الضغوط التى يتعرض لها الموظفون.تؤكد معظم الابحاث على الاثر السلبى الضغوط التى يواجهها الموظف فى العمل على الانتاجية و كفاءة الاداء، كما ان حجم الاموال المنفقة لعلاج الاثار السبية عن ذلك تتزايد مع تزايد حجم الضغوط التي تؤثر سلباً علي العمالة داخل المنظمة الامر الذى يؤدى في النهاية الى عدم قدرتها علي تحقيق الأهداف المرغوبة.و بعتبر الغتيير التنظيمى من أحد الاسباب التى تؤدى

الى زيادة الضغوط علي العاملين ، كما ان العمل في بيئة تتسم بعدم الاستقرار مثل ضغوط الوقت-زيادة كبيرة في عبء العمل-الاندماج-اعادة الهيكلة التنظيمية.....الخ تؤدى ايضاً الي زيادة الضغوط. وقد توصلت الابحاث ان ظاهرة ضغوط العمل هى ظاهرة يعانى منها الموظفون و العاملون في كل بلاد العالم ، الا ان النسبة تختلف باختلاف الدولة . ففى الولايات المتحدة تتراوح النسبة من ٤٠% الى ٦٠%. و فى دول أوربا تصل النسبة الى ٥٠% تقريباً ، في كندا تصل النسبة الى ٣٥% في حين تصل الى ٥٧% في اليابان. كما ان هناك بعض الوظائف التى ترتفع فيها نسبة الاصابة بضغوط العمل الى ٨٣% مثل call-center . و في دراسة أخرى حول اسباب ترك العمل ، وجدوا ان السبب الأول هو عدم أحتمال الفرد لضغوط العمل و بالتالى عدم القدرة علي الاستمرار في الوظيفة، و ليس الحصول علي أجور و مرتبات منخفضة كما كان شائع هذا الأعتقاد من قبل.يقصد بالضغوط Stress هى رد فعل عكسى ناتج عن أحساس الفرد بوجود متطلبات هائلة عليه ان يؤديها او نتيجة لوجود قيود محكمة و قوية او نتيجة لوجود فرص يراد استغلالها قبل المنافسين.ليس لكل أنواع الضغوط اثار سيئة لانه توجد بعض الأنواع التى لها اثار ايجابية علي الأفراد العاملين خاصة اذا ما كان هناك عائد أو مكافأة سيتم الحصول عليها، الا انه في معظم الاحيان يصاحب الضغوط وجود محددات تقيد الفرد من أداء السلوك او الافعال التى يرغب فيها، و يصاحبه ايضاً متطلبات معينة يتحتم معها فقدان شىء يرغب فيه الفرد.مثال موقف تقييم الاداء للعاملين، في هذا الموقف يواجه الفرد بضغوط عالية ممثلة في فرصة للترقى و مسئوليات أكثر و مرتب أعلي(في حالة الاداء الجيد) و العكس عدم الحصول علي الترقية (فى حالة الأداء الضعيف) او عدم الاسنمرار في العمل. و من الجدير بالذكر ان أسباب الشعور بالضغوط في العمل (stressors) قد تم تحديدها فى خمس مجموعات هى:

- Task Demands المتطلبات المرتبطة بالوظيفة
- Role Demands المتطلبات المرتبطة بالدور الذى يؤديه
- Interpersonal Demands المتطلبات المرتبطة بالتعامل مع الاخرين

- Organization Structure الهيكل التنظيمى
- Organizational Leadership القيادة التنظيمية

يقصد بالمسبب الأول كافة المتغيرات و العوامل المرتبطة بالوظيفة التى يشغلها الفرد، مثل تصميم الوظيفة- ظروف العمل- التصميم المادى الداخلى لاماكن العمل. فقد يكون حجم العمل المطلوب انجازه كبير جدا بحيث يكون سبب لشعور الفرد انه يقع عليه ضغوط كبيرة، كما ان درجة أعتماد الوظيفة التى يؤديها الفرد علي وظائف اخرى يؤديها زملاءه في العمل قد تكون أحد المسببات لضغوط العمل حيث توجد علاقة طردية بين درجة الأعتماد و حجم الضغوط. أيضاً فأن العمل في اماكن مزدحمة او اماكن مليئة بالضوضاء او عالية الخطورة سيؤدى بالضرورة الي زيادة حجم الضغوط التى يتعرض لها الفرد.

المسبب الثانى يرتبط بالدور المحدد الذى يؤديه الفرد داخل المنظمة، و يتضمن Role Conflict و ذلك عندما تكون التوقعات المطلوبة من الصعب جداً تحقيقها .و Role Overload و ذلك عندما يكون الوقت غير كافى لاداء المطلوب من الفرد.و أخيراً Role Ambiguity و ذلك عندما تكون التوقعات غير واضحة أو غير مفهومة و بالتالى يكون الفرد غير متأكد من المطلوب منه.

المسبب الثالث يرتبط بالتعامل مع الاخريين مثل فقدان الدعم الاجتماعى من الزملاء ، و يظهر هذا السبب بشكل قوى عند الافراد الذين لديهم حاجات و رغبات أجتماعية يسعوا الى أشباعها في العمل، الامر الذى يزيد من حجم الضغوط التى يتعرضوا لها.

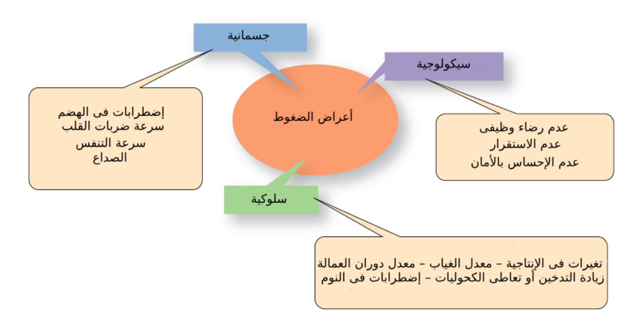
الهيكل التنظيمى يمكن ان يكون أحد المسببات للضغوط و ذلك اذا ما كانت قواعد و اجراءات العمل صارمة و كثيرة و لا توجد اى فرصة للفرد داخل المنظمة للمشاركة في اتخاذ القرارات .

نمط و أسلوب القيادة ايضاً يمكن ان يكون سبب مباشر لحدوث الضغوط فى العمل، ممثلة فى نمط الأشراف الذى يطبقه المديرون. فبعض المديرين يغلب علي نمط قيادتهم الاحساس بالخوف و الشد العصبى و القلق، حيث يستهدف مثل هؤلاء المديرون الي ايجاد

ضغوط غير حقيقية لتحقيق الاهداف فى الاجل القصير، مثل الرقابة اللاصيقة المحكمة أو التهديد و الوعيد بالفصل من المنظمة اذا لم يتم تحقيق الاهداف.

يضاف الى ما سبق ان الظروف الشخصية قد تكون أحد الاسباب التى قد تزيد من حجم ضغوط العمل مثل المشاكل والضغوط الاسرية- المشاكل المالية للفرد-و خصائص الشخصية التى تحدد طريقة تعامل الفرد مع الضغوط المختلفة .

تتعدد أعراض الضغوط Symptoms of Stress الا انه يمكن تحديدها في ثلاث مجموعات رئيسية هى: الاعراض العضوية (الجسمانية)- الاعراض السيكولوجية (النفسية) -و الاعراض السلوكية. و يوضح الشكل رقم (٥) هذه المجموعات الثلاثة



شكل رقم (٥)

الأعراض المختلفة للضغط العصبى

و من هذا الشكل يتضح ان أعراض الضغط العصبى التى يمكن ان يتعرض لها الموظفين تاخذ أشكال متنوعة، و اذا لم يتم علاج الاسباب التى اظهرت هذه الاعراض فقد يكون الموظف عرضة للعديد من الامراض القاتلة. فعلي سبيل المثال يوجد في المنظمات اليابانية ظاهرة الضغط العصبى التى يطلق عليها karoshi بمعنى الموت بسبب كثرة العمل (death from overwork) حيث أنتشرت ظاهرة الموت الفجائى في الثمانينات من القرن الماضى للعديد من المديرين خصوصا في الادارة العليا بدون المعاناه من أى أمراض مسبقة

و يبقى سؤال كيف يمكن تخفيض الضغوط العصبية للعاملين؟ يمكن ذلك من خلال اتباع المديرون لبعض الخطوات الهامة بداية من مرحلة الاختيار و التعيين للتأكد من توافق قدرات و امكانيات الفرد مع الوظيفة بحيث لا تكون متطلبات الوظيفة أعلى من قدرات الموظف، ايضا الشرح الكافي للوظيفة لمن سيشغلها بحيث تتوافر لديه صورة واضحة جدا عنها و بالتالى تجنب الغموض لما هو متوقع من شاغل الوظيفة ، كما ان تعزيز الاتصالات التنظيمية من شانه ان يقلل الضغوط الي اقل حدْ لسهولة تدفق البيانات و المعلومات بين المدير و الموظفين.كذلك فان اعادة تصميم الوظائف يمكن ان يساعد على تقليل الضغوط التى يتعرض لها شاغل الوظيفة من بهدف تقليل عبء العمل أو بهدف زيادة أثراء الوظيفة لتقليل المللَ المصاحب للوظائف ذات التخصصات القليلة و المتكررة (Charlie Chaplin-The Factory) . كذلك فان أعادة تصميم الوظائف بحيث تتيح للعاملين قدرا أكبر من المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنه ان يقلل مستوى الضغوط الوظيفية ، و ذلك ما حدث في احدى الشركات العاملة في صناعة الأدوية في انجلترا GlaxoSmithKline حيث طبقت برنامج team-resilience program حيث يستطيع الافراد العاملين ان يعدلوا و يغيروا من المطلوب أنجازه في ضوء عبء العمل و ميعاد الانتهاء ، اى انهم يتمتعون بدرجة عالية من المرونة الامر الذى ادى الى تقليل الضغوط بنسبة ٦٠ % .أما الضغوط الناتجة عن الظروف و المتغيرات الشخصية ينتج عنها نوعيين من المشاكل ؛ اولهما هي ان المدير يجد صعوبة بالغة فى التحكم في مثل هذه المشاكل بشكل مباشر و قوى، ثانيهما ان الأعتبارات الأخلاقية يجب ان توضع في الأعتبار بشكل قوى و هي التى تحدد هل من حق االمدير ان يتدخل في المشاكل الشخصية من عدمه.فاذا قبل الموظف و سمح ان تتدخل الأدارة لحل مشاكله الشخصية فهناك ثلاث أساليب يمكن الأعتماد عليها هى:

- Counseling أسشارة الجهات المتخصصة لعلاج المشاكل الشخصية
- Time management programبرامج أدارة الوقت لتعليم الموظفين كيفية الموازنة بين البيت (الاسرة) و العمل
- Wellness program برامج ممارسة الرياضة و اليوجا سواء داخل منظمات الأعمال أو خارجها

٣. التاكد من القيام بالتغيير بنجاح . تتعرض معظم منظمات الأعمال فى العالم الي التغيرات التى تحدث بشكل يومى ، و يعتبرذلك من أكثر التحديات التى تواجة المديرين حالياً. ففى دراسة قام بها عدد من الباحثون حول التغيرات التنظيمية بالتطبيق علي ٢٠٠٠ شركة في اوروبا و اليابان و الولايات المتحدة الامريكية و بريطانيا ، وجدوا ان ٨٢% من المستقصى منهم أنهم قد قاموا باحداث تغيرات جوهرية في نظم المعلومات المطبقة في تلك المنظمات ، و ان ٧٤% منهم قد سمحوا بالمشاركة الافقية في الخدمات و المعلومات بين العاملين و الموظفين بها- و أن ٦٥% منهم قد طبقوا ممارسات لنظم ادارة الموارد البشرية المرنة والتدريب عليها – و أن ٦٢%منهم قد اعتمدوا علي اللا مركزية فيما يتعلق باتخاذ القرارات التشغيلية. مما سبق يتضح ان كل من هذه الغيرات الجوهرية يصاحبها عدد من التغيرات الاخرى الهائلة سواء في الهياكل التنظيمية أوفى نوع التكنولوجيا المطبقة أو فى قدرات و كفاءات و خبرات العاملين المطلوبة لاداء الاعمال. و يتضح ايضاً ان مسئولية أحداث التغيير بنجاح تقع على عاتق كافة المديرين فى جميع المستويات التنظيمية ، و ليس كما كان شائع من قبل انها تقع علي عاتق طبقة الادارة العليا فقط. و لكي يستطيع المديرون ان يحققوا التغيير بنجاح في الواقع العملي فلابد من توافر ثلاث الشروط هى:

- تغيير قدرات المنظمة و أمكانيتها اللازمة لاتمام التغيير بنجاح
- فهم الدور الذى تلعبه الادارة بالتحديد فى مرحلة تنفيذ التغيير المختلفة
- تخصيص و تحديد دور الافراد العاملين فى مراحل تنفيذ التغيير المختلفة

و الأمثلة علي ما سبق عديدة ، فقد قامت شركة UPS (United Parcel Service) بتغيير جذرى في صناعة نقل البضائع و المنتجات (Logistics Business) في العالم حينما توقعت بانخفاض الطلب علي شحن البضائع محلياً. و الشكل رقم (٦) يوضح الخطوات التى يمكن ان تتبعها المنظمة لكى تحقق الشرط الأول لاتمام التغيير بنجاح في الواقع العملى.

- ربط الحاضر والمستقبل
- جعل التعلم طريقة للحياة
- الدعم الفعال وتشجيع التحسينات والتغييرات اليومية
- ضمان فرق متنوعة
- تشجيع الاشخاص الذي يفكرون خارج الصندوك
- الاهتمام بتقدم المفاجئ في المعرفة
- دمج التكنولوجيا
- بناء وتعميق الثقة
- دعم عقلية رواد الاعمال

شكل رقم (٦)

أساليب تغيير قدرات المنظمة

اما فيما يتعلق بالشرط الثانى فان المديرون يجب ان يلعبوا دور change agents بمعنى ضرورة التأكيد علي القيام بدورهم كقائد و كمثال يحتذى لاتمام التغيير بنجاح. حيث يظهر أهمية التاثير الأيجابى في الافراد اثناء تنفيذ التغيير في الواقع العملى، كما تظهر أهمية دور المديرين في علاج و ادارة مقاومة التغيير من جانب الافراد العاملين في المنظمة.

يتمحور الشرط الثالث حول ضرورة مساهمة كافة الافراد العاملين في المشاركة لتنفيذ التغيير، حيث انها ليست مسئولية شخص واحد و لكن كل من يعمل داخل المنظمة ، و قد أكدت الدرسات أن المنظمات التى حققت التغيير بدرجة عالية من النجاح هي تلك التى طبقت التغيير علي كافة المستويات الأدارية بحيث انعكس التغيير علي تصرفات العاملين اليومية.

٤. تحفيز الابتكار و الإبداع. مما لاشك فيه ان الابتكار و الأبداع هو مفتاح استمرار النجاح لمنظمات الاعمال حالياً. كما يعتقد الكثير من المديرون the CEO of MasterCard and the Chief Technology Officer of Xerox Innovation Group

أننا يجب ان نخترع و نبتكر لكى نضمن المستقبل.ففى ظل التنافس العالمى يجب على منظمات الأعمال ان تقدم باستمرار سلع و خدمات جديدة حتى تستطيع ان تحقق النجاح علي مستوى دول العالم.و الأمثلة على ذلك كثيرة مثل شركة Apple with iPhone, iPod (its iPad,) و شركة Google و شركة Proctor & Gamble ....الخ

و لكن ما هو سبب نجاح مثل هذه المنظمات فى استمرار أختراع وأبتكار سلع و خدمات جديدة ؟

و للاجابة علي السؤال السابق سيتم مناقشة النقاط التالية :

- الفرق بين الابتكار و الابداع و المفارنة بينهما

Creativity Versus Innovation

- تحفيز و رعاية الابتكار و المحافظة علي استمراره

Simulating and Nurturing Innovation

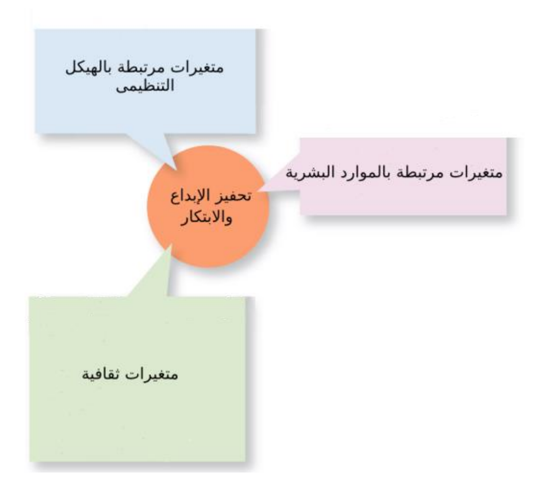
- متغيرات الهيكل التنظيمى Structural Variables

- تصميم التفكير و علاقته بالابتكار Innovation and Design Thinking

تتعدد تعريفات الإبداع Creativity و تختلف فقد يرى البعض ان الإبداع هو تقديم شيء جديد او فكرة جديدة او اسلوب او طريقة جديدة و حديثة كما ذكر في احد المعاجم ، أو قد يعرف الإبداع علي انه تقديم منتج جديد للسوق لم يكن موجود من قبل. الا ان التعريف الأكثر قبولاً للابداع هو " القدرة علي تجميع الافكار بطريقة مميزة ، او الدمج بين الافكار بشكل غير تقليدى" .و بالتالى فان المنظمة الابداعية هي تلك التى تستطيع ان توجد طرق جديدة و مميزة لاداء الاعمال المختلفة او ايجاد حلول غير مسبوقة و غير مألوفة من قبل للمشاكل التى تواجهها الا ان الابداع لوحده غير كاف للحصول علي منتجات مفيدة او أساليب عمل جديدة ، اى ان الوصول الي الفكرة هى الخطوة الاولى التى تتطلب خطوة ثانية لتحويل هذة الفكرة الى منتج مفيد في الواقع العملي و هذه الخطوة

يطلق عليها Innovationالابتكار . لذلك فمنظمات الاعمال التى تستطيع ان تحول الافكار الغير مألوفة الي منتجات او طرق لاداء الاعمال غير مسبوقة هي التى يمكن ان نطلق عليها منظمات ابتكارية.و من الجدير بالذكر ان المديرون عندما بسعوا الي تغيير المنظمة لتصبح اكثر ابداعاً فهم فى حقيقة الامر يسعوا الى تحفيز الابتكار و المحافظة علي استمراره.

يمكن تطبيق مفهوم النظم (المنظمة كنظام مفتوح) لِإيضاح كيف يمكن ان تصبح المنظمة اكثر ابتكاراً. فللحصول علي المخرجات المطلوبة (منتجات مبتكرة و طرق عمل غير مسبوقة) فان ذلك يتطلب تحويل عناصر المدخلات التى من ضمنها الافراد الذين لديهم القدرة علي الابداع ، و لكن وجود الافراد المبدعيين فقط غير كافى لتحويل الافكار الي منتجات مفيدة ،حيث لابد من توافر البيئة الملائمة التى تشجع و تحفز علي الابتكار ، و هذة البيئة تتضمن ثلاث مجموعات من المتغيرات- الهيكل التنظيمى و الثقافة التنظيمية و ممارسات الموارد البشرية كما هو موضح في الشكل رقم (٧)



الشكل رقم (٧) المتغيرات المؤثرة علي الابتكار

المتغيرات المرتبطة بالهيكل التنظيمى

يؤثر شكل الهياكل التنظيمة بقوة علي عملية الابتكار .و قد توصلت الابحاث و الدراسات في هذا المجال الى ان تأثير الهيكل التنظيمى يأخذ خمسة اشكال مختلفة. أولاً: تؤثر الهياكل العضوية organic-type structure بشكل ايجابى قوى علي تشجيع و تحفيز الابتكار، و ذلك لان هذا النوع من الهياكل التنظيمية يتصف بانخفاض درجات الرسمية والمركزية و التخصص الدقيق فى الاعمال و المهام الامر الذى يؤدى الي زيادة المرونةوسهولة مشاركة الافكار التى تعتبر احد الركائز الهامة للابتكار.

ثانياً: توافر الموارد المطلوبة بوفرة و عدم وجود نقص في اى منها يعتبر هو حجر الأساس لعملية الابتكار، حيث يستطيع المديرون ان يتخذوا العديد من القرارات الهامة نظرا لتوافر الموارد مثل قرارشراء الابتكارات او القدرة على تحمل تكاليف تكرار محاولات الابتكار المتعددة و ايضاً القدرة علي تحمل الخسائر المصاحبة للفشل حتى يتم الوصول الي الابتكار الناجح.

ثالثا: التواصل و الاتصالات المستمرة بين جميع الوحدات التنظيمية يساعد علي كسر الحواجز التى قد تعوق عملية الابتكار. و يتحقق ما سبق من خلال الاعتماد علي فرق العمل من أقسام وادارات مختلفة او الاعتماد على مجموعة من الافراد لاداء مهمة محددة ، كل ذلك يؤدى الى سهولة تبادل الافكار و الخبرات مما يساعد علي طرح افكار جديدة غير مألوفة من قبل.

رابعاً : المنظمات التى تسعى لان تكون ابتكارية تحاول تقليل ضغط الوقت الى اقل حد ممكن بالنسبة للانشطة و المهام المرتبطة بالابتكار، حيث أثبتت الدراسات ان الافراد المبتكرين عندما يقعوا تحت ضغط الوقت فإنهم في أغلب الاحيان لا يستطيعون اتمام عملية الابتكار.

خامساً : ان الهياكل التنظيمية قد تساعد علي تحسين اداء الافراد المبتكرين و تدعمهم من خلال الاهتمام بالتشجيع لهؤلاء الافراد و قنوات الاتصال المفتوحة حسن الاستماع لهم و التغذية العكسية المفيدة.

تتميز الثقافة التنظيمية في المنظمات الابتكارية انها تشجع الافراد و تحثهم علي خوض التجارب المختلفة ، وضع أهداف ابتكارية ، مكافاة النجاح و الفشل و الاحتفال بالاخطاء . فالمنظمة المبتكرة يجب ان تتصف ثقافتها بالخصائص المذكورة في الشكل رقم (٧) فعلي سبيل المثال ؛ يجب ان تشجع الافراد علي التفكير الغير عملي impractical او حتى التفكير بصورة غير مقبولة لان ذلك يساعد علي الوصول الى الحلول الابتكارية في معظم الاحيان. كذلك التشجيع على حب المخاطرة و عدم الخوف من النتائج المترتبة او الفشل لان الخوف يعتبر من اكبر المعوقات التى تواجه الابتكار و الابداع.و من الخصائص الهامة أيضاً هو التعامل مع الأخطاء على انها فرصة للتعلم و ليس للعقاب و من ثم امكانية طرح افكار جديدة.ايضاً تشجيع الأختلاف فى الرأى بين الافراد بعضهم ببعض و بينهم و بين الادارة ، حيث ان التناغم والتوافق بين الافراد لا يعتبر بالضرورة مؤشر على جودة الاداء . و علي المديرين ان يؤكدوا علي التغذية العكسية الايجابية من خلال دعم الافراد و تشجيعهم و اعطائهم الاهتمام المناسب و انهم مميزين و ذلك عندما ينجح فى تقديم فكرة ابتكارية جديدة ، بمعنى الاهتمام بالعائد المعنوى جنباً الي جنب مع العائد المادى.علي المديرين كذلك ان يحاولوا بشتى الطرق لتقليل أثر الرقابة التنظيمية الخارجية الى أقل حد ممكن مثل السياسات و القواعد و الاجراءات الحاكمة و المقيدة للعمل و التى ستؤدى الى تقييد الابتكار و الابداع.و من الاهمية بمكان ان تهتم الادارة أهتمام كبير بتطبيق مبدأ "النظام المفتوح" من خلال مراقبة و متابعة كل ما يحدث من تغييرات في البيئة واثارها على المنظمة، فعلي سبيل المثال قامت شركة Starbucks بعمل رحلات الي العديد من البلدان مثل London, Paris, and Dusseldorf لزيارة فروع الشركة و المطاعم المحلية هناك بغرض التعرف بشكل أفضل على الثقافات المحلية والسلوك و الموضة في تلك البلدان الامر الذى انعكس على طريقة تفكيرهم و من ثم طرح العديد من الافكار المبتكرة .و من الممهم ايضاً على الادارة فى منظمات الاعمال الابتكارية ان تقبل الغموض بمعنى التركيز الشديد على الاهداف المحددة يقتل الابداع و يعوق الابتكار نظراً لعدم وجود مساحة للتخيل اللا محدود الذى يعتبر أحد دعائم التفكير الابتكارى.و يعزز ما سبق أهتمام الادارة بالنتائج أكثر من أهتمامها بوسائل تحقيق تلك

النتائج ، لان عدم التقييد بالوسائل المحددة لتحقيق الهدف يشجع الافراد علي ايجاد وسائل و طرق بديلة لتحقيق نفس الهدف ، أو ايجاد حلول عديدة وصحيحة لنفس المشكلة الامر الذى يحفزهم علي الابتكار و الابداع. و أخيراً فان المدير القائد يقع علي عاتقه ضرورة التاكيد للافراد المبتكرين على ان ما يقومون به هو "عمل مميز" و بالتالى السماح لهم بشكل اكبر فى المشاركة فى اتخاذ العديد من القرارات و تعزيز الثقة فيهم و فى قدرتهم على الابتكار .

المتغيرات المرتبطة بالموارد البشرية

تلعب ادارة الموارد البشرية دوراً جوهرى في المنظمات الابتكارية حيث تهتم بالتدريب و تطوير الافراد بصفة مستمرة للحفاظ على قدراتهم وخبراتهم و معرفتهم الابتكارية و لامدادهم بكل ما هو جديد فى هذا المجال، كما انها تهتم بتوفير الامان الوظيفى حتى لا يتكون لديهم الخوف من الفصل من العمل كنتيجة لاخطائهم . و تسعى ادارة الموارد البشرية ايضاً لتشجيع الافراد ليكونوا idea champion بمعنى ان يصبحوا المسئولون عن ايجاد الافكار الابتكارية والدعم لها و علاج مقاومة التغيير و الحماس باقصى طاقة لتنفيذ تلك الافكار الابتكارية. و قد أشارت الابحاث ان هؤلاء الافراد يتمتعون بخصائص شخصية محددة مثل : درجة عالية من الثقة بالنفس ، الاصرار و المثابرة، الحماس و الطاقة الايجابية ، و ميل شديد نحو حب المخاطرة و المغامرة . و اذا توافرت هذة الصفات فى المدير القائد فانه يقود الافراد الاخرين بسهولة نحو السلوك الابتكارى نظراً لتمتعه بالاقتناع والالتزام نحو ضرورة الابتكار و الابداع الامر الذى يعزز سلوك الاخرين نحو نفس الهدف.

تصميم التفكير و علاقته بالابتكار

سبق توضيح المقصود بمصطلح" تصميم التفكير" في الفصل السابق، و هو يلعب دوراً هاماً فى تحقيق الابتكار مثل ما تفعله TQM بالنسبة للجودة. حيث يمكن ان يساعد تصميم التفكير من خلال نحديد الخطوات التنفيذية التى يمكن اتباعها حت نستطيع ان نصل الى نتائج و أشياء لم تكن موجودة من قبل.فعلى سبيل المثال اذا تم تبنى هذا الاسلوب design thinking mentality فان التركيز سيكون على فهم حاجات و

رغبات المستهلكين بشكل أكثر عمق و وضوح، حيث سينظر الى العملاء بشكل حقيقى كافراد و لديها مشاكل حقيقية و ليس على أعتبار انهم هدف للمبيعات. فبعض الشركات لجأت الى القيام بمبادرة باسم Design for Delightتصميم الخدمات لتحقيق سعادة العملاء و كان الهدف منها هو التعرف علي pain points المشاكل التى يشعر بها العملاء ، و قد تم الاعتماد علي اسلوب brain storm العصف الذهنى للموظفين للوصول الي المشكلة واعادة تصميم الخدمة بشكل أبتكارى للتغلب علي هذة المشكلة بحيث يشعر العميل بسعادة لانه تم أشباع رغباته بمستوى أعلي مما كان يتوقعه.

الاسئلة

أختار الاجابة الصحيحة من ضمن البدائل التالية:

١. أن صدور Sarbanes-Oxley Act يعتبر مثال علي اى من المتغيرات التالية:[١]

a. تغيرات داخلية

b. تغيرات تكنولوجية

c. تغيرات خارجية

d. تغير أستراتيجية المنظمة

٢. ان قيام احد المصانع بتطبيق تطورات تكنولوجية لمراحل التصنيع بهدف زيادة الكفاءة و الفاعلية كرد فعل لقيام المنافسين بتخفيض أسعارهم، يعتبر ما سبق شكل من أشكال التغيير نتيجة لقوة تاثير :[٢]

a. المتغيرات الخارجية
b. المتغيرات الداخلية
c. المتغيرات الأقتصادية
d. متغيرات السوق

٣. قامت احدى المنظمات بتطبيق استراتيجية الابتكار ثم تحولت الي التركيز علي تحقيق الكفاءة و الفاعلية ثم بعد ذلك أهتمت بالتركيز علي ردود افعال العملاء و المستهلكين، هذا التغيرفي الاستراتيجيات هو مؤشر ل ......:[٣]

a. اثر التغيير في العوامل الخارجية

b. اثر التغيير في العوامل الداخلية

c. اثر التغيير في العوامل الاقتصادية

d. اثر التغيير في العوامل المرتبطة بالسوق

٤. عند أظهار العاملين لرغبتهم الشديدة في الحصول علي العلاوات ، فان أهم متغير يكون له اكبر الاثر لاحداث التغيير في ذلك الموقف هو :[٤]

a. المتغيرات الخارجية

b. المتغيرات المرتبطة بسوق العمالة

c. المتغيرات الداخلية

d. المتغيرات الأجتماعية

٥. انخفاض معدل الفائدة يعتبر أى من المتغيرات الخارجية التالية :[٥]

a. تغيير فى تركيبة العمالة

b. تغيير فى اتجاهات الموظفين

c. تغيرات تكنولوجية

d. تغيرات أقتصادية

٦. التزايد المستمر في عدد العاملات و الموظفات (الاناث) اضطر ادارة المنظمة الى الأهتمام بالتغيرات التى حدثت فى :[٦]

a. الاستراتيجية
b. تركيبة العمالة
c. التكنولوجيا
d. الالات و المعدات

٧. قيام العاملين فى احد المصانع بالاضراب عن العمل يمثل حدوث تغيير في اى من المتغيرات الداخلية التالية :[٧]

a. تركيبة العمالة
b. الالات و المعدات
c. اتجاهات العاملين
d. استراتيجية المنظمة

٨. طبقاً لنموذج مراحل التغيير، اى من المراحل التالية تم ذكره في النموذج :[٨]

a. التشغيل

b. التغذية المرتدة

c. تفكك التجميد

d. التوجية

٩. يعكس التغير التنظيمى اى تغيرات يمكن ان تحدث فى كلا من :[٩]

a. الافراد، الهيكل ، التكنولوجيا

b. الهيكل ، الادارة ، الاهداف

c. التكنولوجيا ، الاهداف ، الادارة

d. القواعد ، الاجراءات ، الادارة

١٠. الاعتماد علي اله جديدة في لتصنيع الايس كريم في احد المحلات يعتبر مثال علي :[١٠]

a. التغير في الافراد

b. التغيرفي الادارة

c. التغير فى التكنولوجيا

d. التغير فى الهيكل التنظيمى

١١. يميل المستشارين المتخصصين من خارج المنظمة لاحداث تغيرات تنظيمية .....اكثر من المتخصصين فى داخل المنظمة:[١١]

a. جذرية
b. طفيفة
c. متوسطة
d. مقبولة

١٢. المنظمة التى تقرر ان تطبق مبدأ الامركزية فيما يخص اجراءات المبيعات، فهى بذلك تدير المتغيرات الخاصة بالنواحى :[١٢]

a. التكنولوجية

b. المرتبطة بالافراد

c. المالية

d. المرتبطة بالهيكل التنظيمى

١٣. ظهور اختراعات جديدة و زيادة حدة المنافسة ستضطر المديرين الى تقديم :[١٣]

a. أدوات حديثة و معدات جديدة و أسليب عمل مستحدثة

b. أدوات حديثة و معدات جديدة و أفراد جدد

c. أدوات حديثة و أسليب عمل مستحدثة وهياكل تنظيمية جديدة

d. أدوات حديثة و أفراد جدد وهياكل تنظيمية جديدة

١٤. ..... هو طريقة لتغيير السلوك من خلال التفاعل الغير مقيد و الغير مهيكل بين اعضاء فرق العمل[١٤]

a. Team building

b. Intergroup development

c. Survey feedback

d. Sensitivity training

١٥. ان الفرد قد يقاوم التغيير بسبب الشعور ب ..... :[١٥]

a. الأنجاز
b. عدم التأكد
c. المكاسب الشخصية
d. مصلحة المنظمة

١٦. حاتم من أقدم الموظفين فى المنظمة و علي دراية و علم تام بتفاصيل كافة الوظائف التى يشغلها جميع الموظفين في الاقسام الاخرى، عندما قامت الادارة بتطبيق cross training فأن حاتم رفض هذا النوع من التدريب للاسباب التالية:[١٦]

a. ان هذا التدريب سيؤدى الى زيادة درجة عدم التأكد

b. ان هذا التدريب سيضطره الى تغيير العادات المستقرة

c. ان هذا التدريب سيؤثر على مكاسب حاتم الشخصية

d. ان هذا التدريب سيحدث اضرار للمنظمة

١٧. أى من الاساليب التالية لعلاج مقاومة التغيير مبنى علي أفتراض ان المقاومة تلرجع بالدرجة الاولى الى المعلومات الخاطئة :[١٧]

a. التفاوض

b. التعليم و الاتصلات

c. المشاركة

d. الدعم و تسهيل الصعاب

١٨. أى من الظروف التالية ستساعد و تسهل عملية التغيير فى الثقافة التنظيمية:[١٨]

a. المنظمة التى لديها عدد كبيرو ضخم من العمالة

b. المنظمة التى أنشئت وتعمل منذ فترة طويلة

c. المنظمة التى تعرضت الى أزمة مدمرة

d. المنظمة التى لديها قيادة ادارية مستقرة

١٩. تتغير الثقافة التنظيمية فى الغالب عندما :[١٩]

a. تكون المنظمة كبيرة الحجم

b. تكون المنظمة ذات عمر طويل(قديمة)

c. تكون الثقافة التنظيمية قوية

d. تحدث تغيرات فى القيادة

٢٠. .... هو عبارة عن رد فعل عكسى يقوم به الافراد كنتيجة لاساسهم بالضغط عليهم أما بسبب مطالب هائلة او بسبب فرض قيود محكمة او بسبب الرغبة في اقتناص فرصة معينة و التنافس للحصول عليها [٢٠]

a. Euphoria

b. Stress

c. Degeneration

d. Disease

٢١. أى من الاعراض التالية يعتبر من الاعراض الجسمانية المصاحبة للضغط:[٢١]

a. تغيرات في التمثيل الغذائى

b. تغيرات فى الانتاجية

c. تغيرات في الاتجاهات

d. تغيرات في المزاج mood

٢٢. أى من الاعراض التالية يعتبر من الاعراض النفسية المصاحبة للضغط:[٢٢]

a. تغيرات في التمثيل الغذائى

b. زيادة سرعة معدل ضربات القلب

c. التهيج المفرط

d. تغيرات فى الانتاجية

٢٣. التغير فى عادات تناول الطعام يعتبر مثال على الاعراض........ المصاحبة للضغط [٢٣]

a. السلوكية
b. السيكولوجية
c. الجسمانية
d. المالية

حدد العبارات الصحيحة و الخاطئة مما يلى :

١. تغير القيادة يمكن ان يسهل من عملية تغيير الثقافة التنظيمية[٢٤]

٢. يمكن تقسيم الاعراض المصاحبة للضغوط stress الى ثلاث مجموعات هي عضوية physical - نفسية psychological والحركية psychomotor [٢٥]

٣. مراجعة الوظيفية بشكل واقعى أثناء مرحلة الاختيار يمكن ان يقلل من الضغوط من خلال تقليل عبء العمل .[٢٦]

٤. يقوم "تصميم التفكير" بالنسبة للابتكار بنفس الدور الذى يقوم به " ادارة الجودة الشاملة" بالنسبة للجودة [٢٧]

٥. المديرون فقط دون غيرهم هم الذين يمكن ان يلعبوا دور change agent [٢٨]

٦. يتضمن تغيير الهيكل التنظيمى العديد من المتغيرات مثل مسار رفع التقارير، او التعاون بين الافراد ، او اعادة تصميم الوظيفة .[٢٩]

٧. تدريب الحساسية sensitivity training يهدف الي تعريف كل عضو من أعضاء الفريق على طريقة تفكير و عمل كل عضو اخر فى الفريق.[٣٠]

٨. أحد الاسباب التى تفسر مقاومة التغيير هو خوف الفرد من ان تصبح مهاراته متقادمة[٣١]

٩. يمكن ان يقاوم الافراد التغيير بسبب الخوف من كسر العادات التى يمارسها .[٣٢]

١٠. يقصد بالتفاوض هو أعطاء فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات لهؤلاء الذين تاثروا بالتغيير [٣٣]

١١. يقصد بالمعالجة الماهرة Manipulation ان تقوم الادارة بتوجيه تهديدات قوية لمن يقاوم التغيير [٣٤]

١٢. يتضمن الاكراه او الاجبار Coercion الاعتماد علي محاولات خفية للتاثير في الاخرين [٣٥]

---

[١] C

[٢] A

[٣] B

[٤] C

[٥] D

[٦] B

[٧] C

[٨] C

[٩] A

[١٠] C

[١١] A

[١٢] D

[١٣] A

[١٤] D

[١٥] B

[١٦] C

[١٧] B

[١٨] C

[19] D

[20] B

[21] A

[22] C

[23] A

[24] صحيحة

[25] خطأ

[26] خطأ

[27] صحيحة

[28] خطأ

[29] صحيحة

[30] خطأ

[31] صحيحة

[٣٢]صحيحة

[٣٣]خطأ

[٣٤]خطأ

[٣٥]خطأ

المراجع

- احمد فهمي جلال، (٢٠١٦) **مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال**، (دار النشر غير محدد)
- السيد حمدي المعاذ،(٢٠٠٣) **وظائف الإدارة**، (القاهرة: دار النهضة العربية)
- أمل عبد الحكم عباس، أميرة فؤاد مهران، (٢٠٠٤) **الإدارة الاستراتيجية**، (القاهرة: دار النهضة العربية)
- عبد العزيز النجار، (٢٠٠٨) **الإدارة الذكية: التخطيط ، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات**، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث)
- وائل إبراهيم هميمي، (٢٠٠٢) التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام: دراسة نظرية وتطبيقية على صناعة الزيوت والصابون المصرية، (قناة السويس: كلية التجارة، رسالة دكتوراه غير منشورة).

- Boddy, D. (٢٠١٧). **Management: an introduction**. Pearson Education.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (٢٠١٥). **Modern Management: Concepts and Skills.** Pearson Higher Ed.
- George, J., & Jones, G. (٢٠١٤). **Contemporary Management**, Global Edition. Irwin : McGraw- Hill
- Pearce, J. & Robinson R. **Strategic Management, Formulation, Implementation and Control**, Irwin : McGraw- Hill
- Porter, M. E. (١٩٨٥). **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** New York: FreePress, ٤٣, ٢١٤.
- Porter, M. E. (١٩٨٩). **How competitive forces shape strategy. In Readings in strategic management** (pp. ١٣٣-١٤٣). Palgrave, London.

- Robbins, S. P., Coulter, M., & De Cenzo, D. (٢٠١٤). **Fundamentals of Management, Global Edition**. Pearson Education Limited.
- Snell, S., Bateman, T., & Konopaske, R. (٢٠١٥). M: Management. Irwin : McGraw- Hill
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (٢٠٠٣). **Strategic management: concepts and cases.** McGraw-Hill/Irwin.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (٢٠١١). **Concepts in strategic management and business policy**. Pearson Education India.